



Instituto Tecnológico de Costa Rica

Escuela de Administración de Empresas

“Plan Estratégico de Mercadeo para el Restaurante Verde Fusión”

para optar por el título de

Master en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo

con el grado académico de

Maestría

Profesor Tutor

Herberth Quirós Castillo

Estudiantes

Luis Diego Araya Fonseca

Juan Jose Rojas Avendaño

San José, septiembre, 2019

Dedicatorias

Dedico este proyecto a mi padre y mi madre, Jose Luis Araya Jimenez y Maria Isabel Fonseca Vargas, a mis hermanas Yesenia, Kathia, Heidi, y mis sobrinos Alejandro, Cesar y Maria Jose, por todo su amor y apoyo incondicional, por enseñarme el valor del esfuerzo, del trabajo, de la perseverancia, por sus consejos y por ser mi guía en todos los aspectos de la vida.

A mi pareja, Lorian Solano, por todo el apoyo durante este proceso, por brindarme su amor, su compañía y por motivarme a seguir adelante en todo momento.

Luis Diego Araya Fonseca.

A Fernando Emilio Avendaño y Rosa Alvarado a quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y disciplina. A mis amigos, por apoyarme cuando más los necesitaba, por extender su mano en momentos difíciles y por siempre estar ahí, son lo máximo.

Juan Jose Rojas Avendaño.

Agradecimientos

Al propietario de Verde Fusión por darnos la oportunidad de desarrollar el trabajo de graduación en su empresa.

A nuestros familiares y amigos que por su apoyo y acompañamiento durante todo este proceso.

Al personal docente del programa de Maestría del TEC por compartir sus experiencias y conocimientos los cuales contribuyeron en nuestra formación profesional. Especialmente a nuestro profesor tutor Herberth Quirós por su apoyo durante tan importante etapa de nuestras carreras profesionales.

A nuestros compañeros de estudio por la amistad y el apoyo.

Resumen ejecutivo del plan de estratégico de mercadeo para el Restaurante

Verde Fusión

En los últimos años nuestro país se encuentra experimentando dos fenómenos: uno de ellos en el ámbito de la salud y la alimentación saludable y el segundo es el auge de los servicios. Cada día las personas se preocupan más por mejorar la calidad de sus vidas mediante la alimentación y el ejercicio, pero se topan con una limitante que es el tiempo que le pueden dedicar a la preparación de los alimentos debido a todas las obligaciones laborales, académicas y personales. Los estilos de vida cada vez son más ajetreados y las personas buscan sacar el máximo provecho de su tiempo.

El negocio de Restaurante Verde Fusión consiste en ofrecer el servicio de venta de comida saludable y personalizada según los requerimientos de cada consumidor para todas las personas que están interesadas en cuidar su estilo de vida y que disfrutan de una dieta saludable y balanceada. Los clientes podrán realizar sus pedidos en línea por los diferentes canales de comunicación y sus productos serán entregados de forma puntual donde ellos lo deseen. Todo esto como una solución muy conveniente ante la problemática de la limitación de tiempo y de la búsqueda de una mejora en la calidad de vida por medio de la alimentación saludable.

Los ingresos serán provenientes de los pedidos en línea, se desarrollará una página web con la opción de “agregar al carrito” y se habilitarán canales como WhatsApp Empresarial, Facebook, Instagram, así como también el desarrollo de una aplicación para dispositivos móviles la cual será uno de los valores agregados y diferenciadores con respecto a los competidores. Los clientes serán capaces de realizar sus pedidos, agregar productos al carrito de compras y se habilitara una opción de “subir su plan

nutricional”, esta opción para los clientes que desean utilizar el servicio de comida personalizada. Los pedidos se entregarán 2 veces por semana con el fin de conservar el sabor, la frescura y la calidad de los alimentos.

Este plan estratégico de mercadeo tiene como objetivo colaborar al crecimiento de un emprendimiento que consideramos que tiene mucho potencial de mercado ya que las nuevas tendencias así lo comprueban, Paez (2018) sostiene que “En temas de nutrición, el año nos está dejando tendencias muy interesantes como: la dieta cetogénica, alimentación limpia, ayuno intermitente, probióticos y “meal prep” entre otros”. Por otro lado, Abissi (2018) sostiene que “El patrón de consumo de los hogares en Costa Rica ha cambiado y ahora, gastan más en servicios como Internet, telefonía, servicios de comida y bebida y menos en bienes como alimentos, prendas de vestir, equipos eléctricos y otros como refrigeradoras, cocinas y artículos para el hogar”. Estas dos citas son un claro ejemplo de cómo una buena combinación y estrategia entre comida saludable y servicios personalizados que den un valor agregado son un excelente negocio para aquellos empresarios que tengan los recursos para invertir en este nuevo segmento de mercado emergente.

Abstract

In recent years Costa Rica has experienced two phenomena: a significant increase in health and wellness awareness and people new lifestyles. People are learning the ability to take action towards optimal health, to create the proper environment for a healthier lifestyle and of course the type of food they eat, but they very often encounter the same dilemma, food-related time in order to prepare their own food and their interests and personal activities. For many people, finding time to exercise, carry on with their activities and prepare healthy meals become very challenging because of the time constraints.

Verde Fusion sells healthy food and personalized healthy food options. Customers will be able to order the products on Verde Fusion's social media channels and will be reach via WhatsApp. The payment method is via wire transfer and location for delivery is required. These new services are providing solutions to an unattended market who has been facing struggling with this situation.

We are aiming for Verde Fusion to implement an online food ordering approach with the main goal of centralized all the foods orders and provide pleasant shopping experience to the customers. Clients will be able to place their orders, add products to the shopping cart and enable an option to "upload your nutritional plan", this option is for customers who want to use the personalized food service. Orders will be delivered twice per week in order to preserve food properties and taste. WhatsApp Business will continue for customer services purposes, Facebook, Instagram will be enhanced and enable to provide more information to all the followers and new followers and customers.

This plan aims to increase sales, increase revenue growth and implement a customer's retention and loyalty program. Verde Fusion has the potential to gain in the market according to the studies done and feedback collected.

Datos personales de los estudiantes

Nombre: Luis Diego Araya Fonseca

Número de identificación: 6-0363-0471

Carne: 2017239710

Correo electrónico: larayaf87@gmail.com

Nombre: Juan Jose Rojas Avendaño

Número de identificación: 1-1157-0930

Carne: 2017239475

Correo electrónico: juanjoserojasa@gmail.com

CARTA DE ENTENDIMIENTO

Fecha: 03 de Septiembre del 2019

Señores
Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sistema de Bibliotecas del Tecnológico

Yo Luis Diego Araya Fonseca _____
carné No. 2017239710, si autorizo no autorizo, al Sistema de Bibliotecas del Tecnológico
(SIBITEC), disponer del Trabajo Final de graduación, del cual soy autor, para optar por el grado
de Master, en la carrera de Administración de Empresas
_____, presentado en la fecha 09.03.2019, con el título _____
Plan Estratégico de Mercadeo para el Restaurante Verde Fusión

para ser ubicado en el Repositorio Institucional y Catálogo SIBITEC, con el objetivo de ser visualizado a través de la red Internet.

Firma de estudiante:  _____

Correo electrónico: larayaf87@gmail.com

Cédula No.: 603630471

CARTA DE ENTENDIMIENTO

Fecha: 03 de Septiembre del 2019

Señores
Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sistema de Bibliotecas del Tecnológico

Yo Juan Jose Rojas Avendaño
carné No. 2017239475, si autorizo no autorizo, al Sistema de Bibliotecas del Tecnológico
(SIBITEC), disponer del Trabajo Final de graduación, del cual soy autor, para optar por el grado
de Master, en la carrera de Administración de Empresas
, presentado en la fecha 09.06.2019, con el título
Plan Estratégico de Mercadeo para el Restaurante Verde Fusión

para ser ubicado en el Repositorio Institucional y Catálogo SIBITEC, con el objetivo de ser visualizado a través de la red Internet.

Firma de estudiante: 
Correo electrónico: juanjoserojasa@gmail.com
Cédula No.: 111570930

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo del plan de estratégico de mercadeo para el

| | |
|--|----|
| Restaurante Verde Fusión | 4 |
| CAPITULO I | 18 |
| INTRODUCCIÓN | 18 |
| 1.1 Antecedentes de la empresa..... | 19 |
| 1.2 Organigrama..... | 20 |
| 1.3 Antecedentes prácticos del estudio..... | 21 |
| 1.4 Planteamiento del problema | 22 |
| 1.5 Justificación del problema..... | 24 |
| 1.6 Pregunta de investigación..... | 26 |
| 1.7 Objetivos General..... | 26 |
| 1.8 Objetivos específicos | 26 |
| 1.9 Alcances..... | 27 |
| 1.10 Limitaciones | 28 |
| CAPÍTULO II | 30 |
| MARCO TEÓRICO Y DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA | 30 |
| 2.1 Marco Teórico | 31 |
| 2.1.1 Marketing..... | 31 |
| 2.1.6 Administración de relaciones con los clientes..... | 36 |
| 2.1.10 Propuesta de valor..... | 39 |
| 2.1.11 Segmentación de mercados | 40 |
| 2.1.12 Mezcla de Marketing | 41 |
| 2.1.19 Comunicaciones integradas de Marketing..... | 44 |
| 2.1.20 SEO..... | 45 |
| 2.1.21 Competencia directa..... | 45 |
| 2.1.22 Competencia Indirecta | 45 |
| 2.1.23 Investigación de mercados..... | 46 |
| 2.2 Diagnostico de la industria..... | 54 |
| 2.2.6 FODA | 62 |

| | |
|--|-----|
| CAPITULO III | 68 |
| MARCO METODOLÓGICO | 68 |
| 3. Metodología | 69 |
| 3.1 Tipo de investigación | 69 |
| 3.2 Investigación cualitativa..... | 69 |
| 3.3 Investigación descriptiva | 71 |
| 3.4 Población | 71 |
| 3.5 Unidad informante | 71 |
| 3.6 Fuentes de información | 72 |
| 3.7 Método de recolección e Instrumento | 73 |
| 3.8 Plan de muestreo o censo | 74 |
| 3.9 Tratamiento de la información..... | 75 |
| 3.10 Cuadro de variables..... | 76 |
| CAPÍTULO IV | 78 |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS | 78 |
| 4. Análisis de resultados | 79 |
| 4.1 Encuesta de investigación de mercados | 79 |
| 4.2 Encuesta de satisfacción de clientes actuales | 97 |
| 4.3 Mystery Shopper..... | 101 |
| CAPÍTULO V | 104 |
| PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO | 104 |
| 5. Plan Estratégico de mercadeo | 105 |
| 5.1 Estrategia Genérica | 105 |
| 5.2 Análisis FODA..... | 107 |
| 5.3 Segmentación de mercado | 108 |
| 5.4 Promesa de Valor..... | 109 |
| 5.5 Declaración de posicionamiento | 110 |
| 5.6 Mezcla de mercadeo..... | 110 |
| 5.7 Merchandising..... | 128 |
| 5.8 Plan de comunicaciones integradas de marketing | 129 |

| | |
|---|-----|
| 5.9 Plan de inversión de la propuesta | 134 |
| CAPITULO VI | 135 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 135 |
| 6.0 Conclusiones y Recomendaciones | 136 |
| 6.1 Conclusiones | 136 |
| 6.2 Recomendaciones | 138 |
| Referencias bibliográficas | 142 |
| Anexos | 144 |
| Anexo 1: Cuestionario de investigación de mercados para la empresa Verde Fusión | 144 |
| Anexo 2: Encuesta de satisfacción para clientes actuales de Verde Fusión. | 149 |
| Anexo 3: Mystery Shopper Form | 152 |

Índice de figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Organigrama de la empresa..... | 20 |
| Figura 2. Proceso de investigación de mercados..... | 47 |
| Figura 3. Ingreso de los hogares según fuente y características de las personas por quintil de ingreso per cápita, julio 2017 y julio 2018..... | 55 |
| Figura 4. Análisis FODA..... | 62 |
| Figura 5. Analisis de la competencia | 64 |
| Figura6. Analisis de la competencia | 65 |
| Figura 7. Net Promoter Score. | 100 |
| Figura 8. Análisis FODA..... | 107 |
| Figura 9. Merienda Verde fusión | 112 |
| Figura 10. Almuerzo Verde fusión..... | 112 |
| Figura 11. Cena Verde fusión | 113 |
| Figura 12. Empaque biodegradable..... | 115 |
| Figura 13. Logos de la competencia y Verde Fusión..... | 116 |
| Figura 14. Propuestas de logos para Verde Fusión..... | 116 |
| Figura 15. Página web Good Food. | 121 |
| Figura 16. Página web Kuker..... | 121 |
| Figura 17. Proceso de toma de pedidos y recepción pago de Pimiento Rosa .. | 127 |
| Figura 18. Ejemplo de merchandising - vaso biodegradable..... | 129 |
| Figura 19. Plan de inversión e ingresos del Plan Estratégico de Mercadeo..... | 134 |

Índice de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Cuadro de variables | 77 |
| Tabla 2: Mystery Shopper..... | 102 |
| Tabla 3. Propuesta de precios para Verde Fusión | 118 |
| Tabla 4. Mensaje por canal y objetivo de las comunicaciones integradas de marketing..... | 133 |

Índice de gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Genero de la muestra. | 79 |
| Gráfico 2. Personas que compran sus alimentos fuera de casa..... | 80 |
| Gráfico 3. Lugar de compra de alimentos fuera de casa..... | 81 |
| Gráfico 4. Disposición de los encuestados de adquirir productos de Verde Fusión o de sus competidores. | 82 |
| Gráfico 5. Frecuencia de compra semanal fuera de casa..... | 83 |
| Gráfico 6. Presupuesto del mercado objetivo para compra de comida fuera de casa. | 84 |
| Gráfico 7. Percepción de precios por parte del mercado objetivo de un desayuno. | 85 |
| Gráfico 8. Percepción de precios por parte del mercado objetivo de un almuerzo. | 86 |
| Gráfico 9. Percepción de precios por parte del mercado objetivo de una cena. . | 87 |
| Gráfico 10. Percepción de precios por parte del mercado objetivo de una merienda..... | 88 |
| Gráfico 11. Potencial de mercado. | 89 |
| Gráfico 12. Gráfico 12. Nivel de satisfacción de mercado objetivo en relación con la calidad de los productos adquiridos con otras empresas que ofrecen servicios de comida saludable, preparada, lista para calentar y de servicio a domicilio | 91 |
| Gráfico 13. Nivel de satisfacción de mercado objetivo con relación a la calidad del servicio al cliente recibido de otras empresas que ofrecen servicios de comida saludable, preparada, lista para calentar y de servicio a domicilio..... | 92 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 14. Nivel de satisfacción de mercado objetivo en relación con la puntualidad y servicio de entrega de otras empresas que ofrecen servicios de comida saludable, preparada, lista para calentar y de servicio a domicilio..... | 93 |
| Gráfico 15. Conocimiento del mercado objetivo acerca de empresas que ofrecen comida saludable, preparada, lista para calentar y de servicio a domicilio..... | 94 |
| Gráfico 16. Atributos preferidos por el mercado objetivo a la hora de elegir comida saludable, preparada, lista para calentar y de servicio a domicilio..... | 95 |
| Gráfico 17. Nivel de satisfacción de clientes actuales por atributos..... | 97 |
| Gráfico 18. Net Promoter Score | 99 |

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes de la empresa

El Restaurante Verde Fusión fue fundado en el año 2014 en Grecia, Alajuela por Steven Fernandez, basado en un menú de platillos saludables y preparados con ingredientes orgánicos. En el año 2017 debido a la disminución en los ingresos por las ventas, los dueños deciden incursionar en la entrega de sus alimentos a domicilio, ya que identifican un mercado de personas que buscan comer saludable, realizan algún tipo de actividad física y no cuentan con el tiempo para prepararlos.

Debido a la gran aceptación de esta nueva modalidad de venta de alimentos, su propietario decide cerrar el restaurante en febrero de 2019, ya que sus ventas continuaban disminuyendo y los gastos operativos seguían siendo altos.

Hoy en día los alimentos son preparados en la casa de habitación de su propietario, en donde cuenta con una cocina totalmente acondicionada para la preparación de grandes cantidades de alimentos. Adicionalmente, Restaurante Verde Fusión ha diversificado sus servicios y ahora cuenta con servicio de catering service.

El Restaurante Verde Fusión cuenta con un menú predefinido para los clientes que no tienen requerimientos o que no cuentan con una dieta determinada y también ofrece el servicio de menú personalizado para los clientes que se encuentran bajo supervisión de un profesional especialista en nutrición y que requieren de una dieta específica. el modelo de negocio consiste en la toma de pedidos por medio de las diferentes plataformas electrónicas y luego en la distribución de los productos en el lugar de conveniencia de los clientes, estas entregas se realizan dos veces por semana y la cobertura es de la gran área metropolitana.

1.2 Organigrama

El Restaurante Verde Fusión cuenta con 4 personas que forman parte de la empresa. El propietario desempeña varias funciones dentro del Restaurante, uno de ellos es el de Chef y el encargado en dirigir a las dos cocineras con los que cuenta Restaurante Verde Fusión, también realiza actividades en lo relacionado a la parte operativa, como, por ejemplo, compras, cuentas por pagar, manejo de inventarios y logística. En el manejo de Redes Sociales cuenta con una persona dedicada para estas actividades.

La parte contable es llevada por una persona externa a la empresa. En caso de que por una alta demanda o algunos de sus cocineros no puedan presentar a trabajar, entonces el restaurante contrata el servicio de otros cocineros por las horas que sean requeridas y ya previamente establecidas por el propietario.

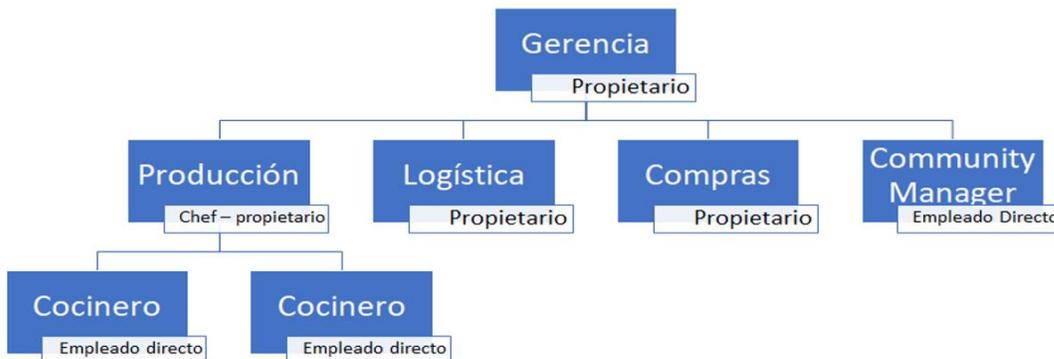


Figura 1: Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

1.3 Antecedentes prácticos del estudio

En Costa Rica se ha elevado la cantidad de personas que presentan obesidad y la inactividad física continúa en ascenso año con año. La Organización Mundial de la Salud informó que la no actividad física y los malos hábitos alimenticios ya son considerados temas de interés público debido a los resultados en los últimos análisis realizados y el impacto que tiene para la salud a nivel mundial. Expertos consultados concluyen que la nutrición combinada con la actividad física y una alimentación saludable se convierten en las mejores maneras de ayudar a nuestros cuerpos a mantenerse sanos y fuertes. Uno de los principales factores que inciden en que las personas no realicen una actividad física y tengan una buena alimentación es el tiempo que este tipo de actividades requieren.

Según la organización mundial de la salud Costa Rica ocupa el lugar número 12 en Latinoamérica en inactividad física. La inactividad física representa un 46% de la población BBC News Mundo (2018). Hoy en día existen cada vez más opciones para los costarricenses para realizar actividad física, gratuitas y que no requieran una membresía. Los investigadores clasificaron como inactivos a los adultos entre 19 y 64 años que hacen menos de 150 minutos de ejercicio moderado a la semana o 75 minutos de gran intensidad.

Michael Schaefer, director global de Alimentos y Bebidas de Euromonitor, afirmó que en el siglo XXI se está experimentando un aumento en las comidas frescas preparadas, espacios ambientados y comercio móvil.

Schaefer incluyó las siguientes consideraciones básicas del entorno cambiante alrededor de los alimentos:

1. Las comidas frescas preparadas como creadoras de marca: Los consumidores están atribuyéndole más valor y más importancia a las empresas y marcas que les proveen estas opciones.
2. Masificación del modelo de negocio de los restaurantes: los otros negocios de comida (supermercados) serán más parecidos a los restaurantes en su forma de adaptar espacios, organizar la producción, ofrecer los productos.
3. Pasar de la compra de alimentos a la provisión de comida: El consumidor pasará de ir periódicamente a uno o varios supermercados a contar con un rango amplio de espacios y oportunidades para recibir comidas frescas, preparadas bajo demanda.
4. Las meriendas y bocadillos siguen siendo importantes: Los consumidores seguirán preocupados por resolver sus necesidades respecto a los alimentos, esto incluye todos los tiempos de comida, también las meriendas. Los negocios deberían considerar este componente en su oferta. Montero (2018)

1.4 Planteamiento del problema

Hoy en día el tiempo es uno de los mayores impedimentos para que las personas coman saludable, y es que entre el trabajo y los compromisos personales el tiempo que se le puede dedicar a esta tarea es muy reducido o prácticamente nulo, es por esto por lo que las personas deben buscar alternativas y comprar comida rápida la cual tiene un

impacto muy negativo produciendo problemas de salud y sobrepeso, reduciendo de esta forma la calidad de vida de las personas.

Por otra parte cada vez las personas son más conscientes de este problema y se preocupan por cambiar sus estilos de vida e incorporar la actividad física en sus rutinas diarias, sin embargo se dan cuenta que muchas veces realizar ejercicios regularmente no es suficiente y que esto debe complementarse con alimentación de calidad por medio de una dieta balanceada, la cual es de difícil acceso ya que en los lugares de trabajo y comercios de comida los métodos de preparación de alimentos no son los adecuados para garantizar la calidad de los alimentos.

Según Barquero (2018), “Unos 900 mil adultos de Costa Rica son obesos y esto coloca al país como el quinto de Latinoamérica con mayor prevalencia de esa problemática. La cifra representa al 25,7% de sus habitantes de 18 años o más, y esto los coloca como los más obesos del istmo centroamericano, ya que en los otros países el porcentaje oscila entre el 18% y el 23%”.

Por otra parte, la Organización de las Naciones Unidas para Alimentación y la Agricultura (FAO) por sus siglas en inglés y citada por Nuñez (2019), lo confirma y menciona que “Ahora existe un panorama dominado por la sobrealimentación y Costa Rica ocupa la vergonzosa sexta posición en América Latina con el mayor porcentaje de adultos obesos”.

1.5 Justificación del problema

En los últimos años nuestro país se encuentra experimentando dos fenómenos, uno de ellos en el ámbito de la salud y la alimentación saludable y el segundo es el auge de los servicios. Cada día las personas se preocupan más por mejorar la calidad de sus vidas mediante la alimentación y el ejercicio, Paez (2018) sostiene que “En temas de nutrición, el año nos está dejando tendencias muy interesantes como: la dieta cetogénica, alimentación limpia, ayuno intermitente, probióticos y “meal prep” entre otros”. El segundo fenómeno es que los habitantes de Costa Rica han modificado sus hábitos de consumo y ahora están más dispuestos a destinar un mayor porcentaje de su presupuesto en servicios, Abissi (2018) sostiene que “El patrón de consumo de los hogares en Costa Rica ha cambiado y ahora, gastan más en servicios como Internet, telefonía, servicios de comida y bebida y menos en bienes como alimentos, prendas de vestir, equipos eléctricos y otros como refrigeradoras, cocinas y artículos para el hogar”.

Restaurantes como Verde Fusión son iniciativas que nacen como resultado de estos cambios en los estilos de vida y que buscan satisfacer las nuevas necesidades de los clientes.

Debido a la gran cantidad de actividades en las que las personas se ven involucradas, donde tienen que atender sus compromisos laborales, académicos, personales, familiares y el tiempo es una gran limitante, nacen nuevos negocios como Restaurante Verde Fusión que ven una gran oportunidad para vender sus productos a este segmento de mercado.

Restaurante Verde Fusión es una empresa familiar que nació originalmente como un restaurante hace alrededor de 5 años, debido a las nuevas tendencias y estilos saludables. Restaurante Verde Fusión decidió diversificar sus servicios en el año 2018, para participar en este segmento de mercado de comida saludable. Durante los primeros 6 meses tuvo una muy buena aceptación y el gerente decide enfocarse al 100% en esta nueva iniciativa debido a que identifica que los márgenes de ganancia son mayores y los costos operativos más bajos; es por esto por lo que decide cerrar el restaurante para la atención al público. El nuevo modelo de negocio se enfoca en ofrecer alimentos preparados y listos para consumir, los cuales se entregan en el lugar de preferencia del cliente, cuenta con un menú predefinido o el cliente puede brindar su plan alimenticio al restaurante y ellos lo preparan a la medida con las especificaciones brindadas por los clientes que prefieren una opción personalizada. Las entregas se realizan dos veces por semana con el fin de preservar la frescura y propiedades de los alimentos.

Se considera que esta es una empresa y segmento de negocio con mucho potencial ya que es una tendencia muy fuerte y vino para quedarse. Después de una serie de interacciones con el propietario de este negocio se logra identificar muchas áreas de oportunidad en la parte operativa, pero principalmente en la estrategia comercial. Por ejemplo, que no cuenta con una página web, el manejo de redes sociales no es el óptimo, no cuenta con un plan estratégico de mercadeo, la inversión en publicidad es mínima, el conocimiento de marca es bajo y no cuentan con un análisis de la competencia.

Restaurante Verde Fusión es una pequeña empresa que identificó una oportunidad y que su éxito depende de una mejor planificación estratégica. Se considera

que el proyecto los va a ayudar a cumplir sus objetivos de crecimiento. Esto es un gran aporte para un emprendedor que cuenta con recursos limitados, para la sociedad, ya que ayuda a la reactivación de la economía y a la generación de nuevos empleos por medio del crecimiento de sus operaciones como resultado de una mayor participación de mercado.

1.6 Pregunta de investigación

¿Cuál debe ser el Plan estratégico de mercadeo necesario para impulsar el crecimiento de la empresa gastronómica Verde Fusión en el mercadeo costarricense?

1.7 Objetivos General

Formular la propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el Restaurante Verde Fusión, mediante un análisis situacional interno y externo, que ayude a incrementar las ventas para el mes de septiembre del año 2020.

1.8 Objetivos específicos

1. Aplicar las herramientas metodológicas necesarias para entender el comportamiento del mercado de restaurantes, la competencia y las necesidades del consumidor.
2. Proponer la estrategia de segmentación adecuada y la promesa de valor ideal para la atracción y retención de los clientes.
3. Formular las estrategias y tácticas adecuadas de toda la mezcla de mercadeo para lograr el crecimiento negocio (producto, precio, plaza, promoción, personas y procesos).

1.9 Alcances

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como principal objetivo la elaboración de un plan estratégico de mercadeo que permita a la empresa Restaurante Verde Fusión incrementar su participación de mercado en la Gran Área Metropolitana.

Se espera que la propuesta sea un instrumento valioso para la empresa, de manera que le permita competir, y abrirse mercado en un momento donde el crecimiento económico del país no es el óptimo y se encuentra un punto porcentual por debajo de las primeras proyecciones del Banco Central de Costa Rica para el segundo semestre del año fiscal 2019.

La investigación incluye un análisis del mercado, estudio de la competencia y clientes actuales, percepción de precios por parte de los clientes actuales y clientes potenciales, descripción de los productos de la empresa; y otros elementos que permitan al propietario del Restaurante Verde Fusión contar con un panorama más claro del entorno en donde opera; y con esto poder definir una ventaja competitiva con la que pueda diferenciarse de sus principales competidores y de esa forma aumentar su participación de mercado.

Dentro de los objetivos de este trabajo final de graduación, se incluye la definición de la estrategia de segmentación y la formulación de estrategias y tácticas adecuadas de toda la mezcla de mercadeo para lograr el crecimiento de negocio.

1.10 Limitaciones

Restaurante Verde Fusión no cuenta con un CRM que les permita llevar el registro de sus clientes activos o inactivos, por lo tanto, carecen de una base de datos que le facilite extraer su información de contactos, para así poder realizar las encuestas de satisfacción a una población mucho más amplia.

Quedará a criterio del cliente en contestar la encuesta que se le envíe con el fin de medir la satisfacción que han tenido o tuvieron con los productos y servicios adquiridos, esto debido a que puede haber poco interés de algunos clientes en responder el cuestionario de satisfacción, lo cual dificulta la obtención de información relevante y clave con relación al servicio, atención y la calidad de los productos los cuales actualmente ofrece Restaurante Verde Fusión . Esta misma situación se podría presentar en la realización de la encuesta de la investigación de mercado, ya que la persona podría no presentar un interés en responder.

No poder contar con la cantidad necesaria de respuestas requeridas en el período de recolección establecido para la investigación, esto debido a que la muestra requerida para el estudio de mercado es de 385 observaciones.

El poder tener acceso a personas en este nuevo tipo de industria, a información detallada de las estrategias o información de la competencia y cómo ellos operan se convierten en limitantes de la investigación.

La implementación tanto de la propuesta como de las recomendaciones queda sujeta a decisión de la administración de Restaurante Verde Fusión, por lo que no se

tiene injerencia en la aplicación de la propuesta y por ende en la consecución de los objetivos de este trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y

DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA

2.1 Marco Teórico

El Desarrollo de este capítulo será de vital importancia, ya que se desarrollará toda la información y conceptos teóricos relacionados con el presente plan de mercadeo, esto facilitará la comprensión de los lectores y ayudará a tener un panorama más claro del proyecto.

Parte esencial para lograr el éxito en las organizaciones y cumplir con sus objetivos estratégicos es tener una buena planeación de marketing, ya que esto les permitirá conocer quiénes son sus clientes, conectar con ellos en el momento y lugar correcto para generar, comunicar e intercambiar valor.

Seguidamente se desarrollarán los principales conceptos teóricos que abarcan este trabajo.

2.1.1 Marketing

La American Marketing Association citada por Kerin & Hartley (2017), (...) “define el marketing como la actividad, grupo de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar productos de valor a los consumidores, clientes, asociados y sociedad en conjunto”. (p. 4)

Esta definición es importante ya que a lo largo del plan de mercadeo se hablará de estrategias y recomendaciones que se le facilitarán al propietario del negocio para que logre comunicarse de la forma adecuada con su mercado objetivo, de esa forma poder crear una oferta de productos y servicios que satisfagan sus deseos y necesidades.

Según Kotler & Armstrong(2016), en su libro Fundamentos de Marketing este es un “proceso mediante el cual las compañías atraen a los clientes, establecen relaciones solidas con ellos y crean valor para los consumidores con la finalidad de obtener, a cambio, valor de éstos”. (p. 5)

Básicamente el marketing es uno de los motores principales de una empresa, en la medida en la que exista una buena planeación estratégica de marketing los resultados se verán reflejados en incrementos considerables de los ingresos por ventas fruto de la buena comunicación con los clientes, sus niveles de satisfacción y fidelidad.

Un buen plan de marketing minimiza los esfuerzos o inversiones que se deben realizar en la parte operativa del departamento de ventas y también en las inversiones en publicidad, ya que esta planeación permitirá ofrecer al mercado objetivo los productos correctos, en el lugar correcto y al precio correcto, facilitando y minimizando de esta forma los esfuerzos del departamento de ventas. Peter Drucker guro de la administración y citado por Kotler & Armstrong en el libro de Fundamentos de Marketing dice que “el objetivo del marketing consiste en lograr que la labor de ventas sea innecesaria” Kotler & Armstrong (2016, p. 5).

2.1.2 Mercado

Anteriormente se mencionó que el plan de mercadeo tiene como principal objetivo entender las necesidades y deseos del mercado, para por medio de ese entendimiento poder generar la mezcla correcta de merketing que le permita a la empresa comunicarse con ese mercado, para hacerles llegar la oferte de productos y servicios por medio de diferentes estrategias de comunicación.

Según Kerin & Hartley(2017) (...) un mercado consiste en las personas con el deseo y la capacidad de comprar un producto específico. (p. 9).

Un mercado se entiende como toda persona, grupo de personas u organizaciones que tienen el interés y la capacidad de comprar el producto de una empresa. Hoffman, et al., (2007, p. 16).

En estas dos definiciones de los autores hay un factor común o una palabra que es clave para definir de forma correcta nuestro mercado objetivo, y esta palabra es “capacidad”; y es que en el mercado pueden existir millones de personas con el deseo o necesidad de adquirir los productos o servicios que ofrece una empresa determinada, pero no necesariamente todos tienen la capacidad de hacerlos, solo aquellos que cuenten con las 3 variables formaran parte del mercado objetivo.

2.1.3 Necesidades

Hoy en día las empresas o futuros emprendedores deben pensar en cambiar la forma de hacer negocios, en el pasado las empresas creaban productos con base en los recursos de económicos o de infraestructura que poseían y luego los comercializaban, hoy en día dado a la saturación del mercado es necesario cambiar la forma de hacer negocios y debemos antes de iniciar un emprendimiento pensar en las necesidades del mercado y crear nuestros productos o servicios con base en dichas necesidades y no con base en nuestros deseos, recursos o conocimientos, de esta forma la probabilidad de éxito aumenta considerablemente ya que estas ofreciendo lo que el mercado realmente necesita o desea. Para entender más esta afirmación es necesario repasar los conceptos de “necesidad” y “deseo”.

De acuerdo con Kotler & Armstrong(2016) “Las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluye las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto, y las necesidades individuales de conocimiento y expresión personal”. (p. 6). En la medida que seamos capaces de identificar las carencias del mercado y la sociedad en la que vivimos, tendremos una visión e idea más clara de cuáles son los productos o servicios que el mercado está demandando y quedara a criterio de cada uno de nosotros desarrollar soluciones que satisfagan estas necesidades y que al mismo tiempo representen un negocio rentable y próspero.

“Una necesidad existe cuando la persona se siente privada, desde un punto de vista fisiológico de las cosas necesarias para vivir (comida, casa y vestido)”. Kerin & Hartley (2017, p. 8). Esta es otra definición a este concepto que refuerza la idea del párrafo anterior, ya que una reacción natural ante una carencia fisiológica está ligada con la acción inmediata de los individuos a buscar una solución ante dicha carencia y si somos dueños de la solución entonces estos individuos estarán dispuestos a realizar un intercambio económico por adquirir la solución de la que somos dueños, obteniendo de esta forma una relación de ganar-ganar para ambas partes.

2.1.4 Deseo

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2016) “Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual”. (p. 6). Por otra parte, Kerin & Hartley (2017) definen los deseos de una forma muy similar y mencionan que “Un deseo es una necesidad determinada por los conocimientos, la cultura y la personalidad del individuo”. (p. 8).

Este es otro concepto clave que es necesario entender para generar negocios rentables, tiene que ver más con los estilos de vida, y con la cultura de cada individuo. Existen muchos productos y servicios que nacen no por necesidades que tienen que ver más con la parte fisiológica, sino por deseos de las personas, y es que la sociedad incentiva a consumir cosas que las personas no necesitan necesariamente, pero que las desean porque las hacen encajar más en la sociedad en la que viven, esto puede ser porque les dan estatus, les generan satisfacción o simplemente porque les facilitan la vida, como es el caso del servicio al cual está sujeto este plan de mercadeo y que se desarrollara con más detalle en los siguientes apartados.

2.1.5 Enfoque hacia el cliente

Este concepto se complementa perfectamente con los conceptos de deseos y necesidades de los clientes, mismas que nacen de las carencias percibidas por el mercado.

El enfoque hacia el cliente se entiende como la actividad para obtener información acerca de las necesidades y las carencias del cliente para, después, proporcionarle productos que satisfagan tales necesidades y deseos. Hoffman, et al., (2007, p. 7).

Básicamente el enfoque hacia el cliente sugiere ponerlo como eje central de la planeación estratégica, siempre buscando obtener su satisfacción y más importante su lealtad. Para lograrlo existen herramientas que facilitan esta labor una de las más importantes en lo que se conoce en el marketing moderno como Administración de relaciones con los clientes, ARC o CRM por sus siglas en inglés y que significan “Customer Relationship Management”.

2.1.6 Administración de relaciones con los clientes

Los ARC o CRM por sus siglas en inglés, siendo este segundo acrónimo el más popular en nuestro entorno son sinónimo de éxito y crecimiento económico para aquellas empresas que los implementan de la forma correcta. El éxito depende y está estrechamente ligado con el compromiso de los altos mandos para comunicar efectivamente los beneficios que generan en todos los niveles de la empresa. En algunos casos pueden fracasar por ser percibidos como sistemas tediosos o formas de controlar al departamento de ventas que son los principales proveedores de insumos para esta herramienta.

Un CRM es básicamente un software en el cual se registra toda la información relacionada con los clientes, desde su información de contacto hasta cada una de las interacciones de ventas que han realizado nuestro personal con ellos. Estos sistemas sirven para entender cuáles son nuestros clientes más rentables y que tan recurrentes o leales son con mi marca y productos.

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2016) “(...) la administración de relaciones con los clientes es el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles más valor y mayor satisfacción. Tiene que ver con todos los aspectos relacionados con ganar clientes, obtener su compromiso y hacerlos crecer como conjunto”. (p. 13)

Entre los ARC o CRM más conocidos mundialmente podemos mencionar a Salesforce, SAP, Oracle o Siebel Systems.

En el libro Marketing de servicios de Lovelock & Wirtz (2009) los autores mencionan que un CRM (...) “implica a todo el proceso por medio del cual se establecen y mantienen las relaciones con los clientes. Este proceso debe considerarse un facilitador de la implementación exitosa del círculo de la lealtad”. (p. 381).

2.1.7 Satisfacción del cliente

La satisfacción es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa. Si el resultado es neutro, no habrá movilizado ninguna emoción positiva en el cliente, lo que implica que la empresa no habrá conseguido otra cosa más que hacer lo que tenía que hacer, sin agregar ningún valor añadido a su desempeño. Gosso, 2008 (p. 77).

El CRM es una herramienta que ayuda a cumplir o exceder las expectativas de los clientes por medio de un mejor entendimiento de sus gustos, preferencias y hábitos de consumo y que como resultado se obtengan clientes satisfechos y por ende leales.

Después de entender la importancia de un tener CRM como base para obtener un alto grado de lealtad es importante comprender la conexión entre la lealtad y la satisfacción que es un proceso que sucede antes de poder decir que los clientes son leales nuestra marca o empresa. Primero hay que tener clientes satisfechos para luego poder tener clientes leales, un cliente insatisfecho es muy poco probable que sea leal a una marca específica.

Según Kotler & Armstrong (2016) la satisfacción del cliente es el “Grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del comprador Kotler & Armstrong (2016, p.14).

2.1.8 Marca

Según Kotler & Armstrong (2016) Una marca es un nombre, termino, letrero, símbolo, o diseño, o una combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. (p. 209).

La marca es esencial para cualquier empresa ya que esto es lo que los identifica y diferencia en el mercado, ya sea de forma positiva o negativa. Una marca bien gestionada puede ser sinónimo de prestigio y confianza.

Kotler & Keller (2016) brindan la siguiente definición de marca:

Una marca es una oferta proveniente de una fuente conocida. El nombre de una marca como Apple lleva consigo muchas asociaciones que componen su imagen en la mente de las personas: creativa, innovadora, fácil de usar, divertida, agradable, iPod, iPhone e iPad, por nombrar sólo algunas. Todas las empresas se esfuerzan por crear una imagen de marca con la mayor cantidad posible de asociaciones fuertes, favorables y únicas. (p. 10).

Desde esta perspectiva las empresas deben crear marcas que sean fáciles de recordar y que contengan el componente de innovación para que de esta forma ayuden a lograr el posicionamiento de una forma más efectiva en la mente del consumidor.

2.1.9 Empaque

El empaque implica el diseño y la producción del envase o la envoltura de un artículo. Kotler & Armstrong (2016, p. 210).

En la actualidad el empaque es uno de los aspectos que más se deben cuidar, aun mas en la industria alimenticia ya que es una de las industrias más contaminantes del mercado. Con las nuevas tendencias de consumo responsable y amigable con el medio ambiente es crucial hacer la selección correcta de los materiales que formaran parte del empaque y procurar utilizar materiales biodegradables con el fin de reducir la huella ecológica, este tipo de acciones serán bien recibidas por un mercado que es cada vez más consciente de lo que consume.

Según Kotler & Keller (2016) “El empaque o envase es importante porque representa el primer punto de encuentro del comprador con el producto. Un buen empaque atrae al consumidor y lo anima a elegir el producto. De hecho, puede funcionar como “un anuncio comercial de cinco segundos” para el producto. (p. 390).

Esta última definición de los autores refuerza la importancia de diseñar un empaque innovador y llamativo que sirva para posicionar los productos de la forma correcta en la mente del consumidor.

2.1.10 Propuesta de valor

La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades. Kotler & Armstrong (2016, p. 9)

Las empresas deben ser conscientes del alto número de competidores y de la saturación del mercado donde los clientes tienen una gran cantidad de productos sustitutos, es por esto por lo que no se pueden conformar con solo vender; es necesario que le ofrezcan al cliente un valor agregado un diferenciador, algo que los haga diferentes

de la competencia, puede ser una mejor relación de calidad precio, puede ser mayores beneficios, puede estar relacionado con la calidad del servicio. Lo realmente importante es lograr comunicar de la forma correcta esta propuesta de valor al cliente para que a la hora de elegir vean a nuestra marca como la primera opción.

Según Kotler & Keller (2016), “Un resultado del posicionamiento es la creación exitosa de una propuesta de valor centrada en el cliente, es decir, una razón convincente por la cual el mercado meta debería adquirir el producto o servicio”. (p. 276).

2.1.11 Segmentación de mercados

Uno de los primeros pasos a la hora de generar el plan de marketing es realizar la segmentación de mercados y consiste en identificar quienes son los clientes meta utilizando como criterio las características demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales, este paso del plan permitirá generar la mezcla de marketing correcta para generar las estrategias y tácticas adecuadas que le permitan a la empresa generar, comunicar e intercambiar valor con sus clientes.

Según Kotler & Armstrong (2016), se le conoce como segmentación de mercado “al proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diversas necesidades, características o conductas y quienes podrían requerir estrategias o programas de marketing específicos” (...). (p. 52).

Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de actividades de marketing. Kotler & Armstrong, 2016 (p. 52).

2.1.12 Mezcla de Marketing

Este es uno de los conceptos más importantes de todo el trabajo, ya que representan la estrategia que se implementara para atraer, retener y fidelizar clientes. Consiste en analizar sus componentes conocidos como las “cuatro p” y desarrollar tácticas para cada uno de ellos colocando como eje principal al cliente y su satisfacción.

La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para atraer a los consumidores y entregar valor al cliente. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro p” del marketing. Kotler & Armstrong (2016, p. 53)

Según Hoffman, et al., (2007), “La mezcla de marketing abarca cuatro campos básicos de la toma de decisiones, a saber: el producto, la plaza (distribución), la promoción y el precio, los cuales se conocen como las 4 p. La estrategia que elija la empresa para proporcionar su producto es clave para preparar la mezcla de marketing adecuada. (p. 17)

Para tener un panorama más claro acerca de estos cuatro componentes se revisará cada uno de estos conceptos individualmente.

2.1.13 Producto

El producto es aquello que se entrega al cliente para satisfacer sus necesidades a cambio de dinero.

Según Lerma (2017), “Producto es cualquier bien o servicio elaborado por el trabajo humano, y que se ofrece al mercado con el propósito de satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores o usuarios, generando, mediante el

intercambio, un ingreso económico a los oferentes con una probable ganancia”.
(p. 2).

Es importante recordar que los productos deben agregar valor y ofrecer algún diferenciador para que logren destacar en el mercado, esto debido a que la competencia es ardua y satisfacer una necesidad no es suficiente.

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2016) un producto es (...) “cualquier bien que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer un deseo o una necesidad”. (p. 202)

2.1.14 Precio

El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. Kotler & Armstrong (2016, p. 53).

Para su definición se debe considerar la imagen que se quiere proyectar a los clientes, los costos operativos, la competencia y debe tomar en cuenta la declaración de posicionamiento.

Según Hoffman, et al. (2007) “Las decisiones relativas a los precios son complejas y están fundadas en varias consideraciones, entre otras las relativas a la demanda, a los costos, a la disponibilidad de la información, a la competencia, a los motivos para generar utilidades, a los productos y a las legales.”

2.1.15 Plaza

La plaza además del local físico donde se puede encontrar el producto también incluye todos los procesos que hacen posible que el producto esté disponible para los clientes, ósea la estrategia de distribución.

La plaza incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto este a la disposición de los consumidores meta. Kotler & Armstrong (2016, p. 55). Esta es una de las definiciones del autor en el libro Dirección de Marketing.

2.1.16 Promoción

La promoción comprende todas las actividades que incentivan al cliente a comprar el producto y que representan un beneficio comparado con el precio regular del producto, estas pueden ser descuentos, descuentos por paquetes semanales, o mensuales, cupones, convenios con empresas, entre otras.

La promoción se refiere a actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. Kotler & Armstrong (2016, p. 55).

2.1.17 Personas

La variable personas de la mezcla de marketing se refiere a la manera en que el personal de una organización interactúa con los clientes y otras partes interesadas durante la venta, y como se comunican con ellos antes y después de las ventas. Chaffey & Chadwick (2014).

Esta variable tiene que ver con la capacitación del personal de la empresa y su importancia para ofrecer un buen servicio durante todo el proceso de venta incluyendo la post venta.

2.1.18 Procesos

La variable proceso de la mezcla de marketing refiere a los métodos y procedimientos que utilizan las empresas para llevar a cabo todas las funciones de marketing, como el desarrollo de nuevos productos, la promoción, las ventas y el servicio al cliente (...). Chaffey & Chadwick (2014).

Los procesos son una parte clave para la satisfacción del cliente. Hoy en día las personas buscan conveniencia, rapidez y eficiencia en el servicio, estos atributos no son posibles si la empresa cuenta con procesos tediosos, burocráticos o ineficientes. A la hora de diseñar los procesos se debe pensar en hacer la vida más sencilla para el cliente.

2.1.19 Comunicaciones integradas de Marketing

Cada vez es más común un concepto nuevo que es el de comunicaciones integradas de marketing y las compañías lo están adoptando en su planeación.

Según Kotler & Armstrong (2017) las comunicaciones integradas de marketing consisten en “la integración y coordinación cuidadosas de los múltiples canales de comunicación de la compañía para enviar un mensaje claro, congruente y conveniente acerca de la organización y de sus productos” (p. 371).

2.1.20 SEO

Hoy en día contar con una página web es indispensable para todas las empresas a la hora de hacer negocios, esto les facilita comercializar sus productos y aumentar el alcance de los negocios, sin embargo es de poca utilidad contar con una página que no aparece en los resultados de búsqueda de las personas cuando utilizan algunos de los motores como Google o Bing, es por esto que existe lo que se conoce como optimizadores de motores de búsqueda (SEO) por sus siglas en inglés.

Según Chaffey & Ellis-Chadway (2014) el SEO es una “metodología estructurada que se utiliza para mejorar la posición de una empresa o de sus productos en los listados naturales u orgánicos de los motores de búsqueda. (p. 27).

2.1.21 Competencia directa

Parte fundamental del trabajo es identificar los principales competidores directos, esto con el objetivo de conocer el trabajo que están haciendo para satisfacer las necesidades de los clientes.

Según Trujillo (2016) los competidores directos “son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan a nuestros mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo”.

2.1.22 Competencia Indirecta

De la misma forma los competidores indirectos tienen un impacto directo en las ventas de los productos, es por esto que los cambios en los gustos y tendencias de

consumo deben ser debidamente anticipados y mitigados para que no tengan un impacto directo en los ingresos.

Según Trujillo (2016) los competidores indirectos son “los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos”.

2.1.23 Investigación de mercados

El trabajo de investigación de mercadeo tiene como uno de sus principales objetivos conocer si el mercado meta podría estar interesado en los productos y servicios que ofrece Verde Fusión. De igual manera se quiere determinar el nivel de satisfacción de los clientes que han adquirido sus productos y servicios.

Pero ¿Qué es la investigación de mercados? Según Kinneer & Taylor (1998) “Existen muchas definiciones excelentes. Para nuestros propósitos, hay cuatro términos que se deben incluir en esta definición. Estos son: sistemático, objetivo, información y toma de decisiones. Por lo tanto, la investigación mercados es el enfoque sistemático y objetivo al desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo”. (pp.17-20)

El grupo de trabajo estableció una serie de actividades las cuales nos permitirán lograr los objetivos propuestos durante la etapa de investigación y del proyecto en general. Se estará realizando un proceso de 9 pasos importantes los cuales forman parte del proceso de investigación. Según Kinneer & Taylor (1998) “El proyecto de investigación de mercadeo formal se puede ver como una serie de pasos denominados como el proceso de investigación. La figura 1.4 ilustra los nueve pasos de este proceso.

Para llevar acabo de manera efectiva un proyecto de investigación, es esencial anticipar todos los pasos y reconocer su interdependencia” (pp. 21-22).

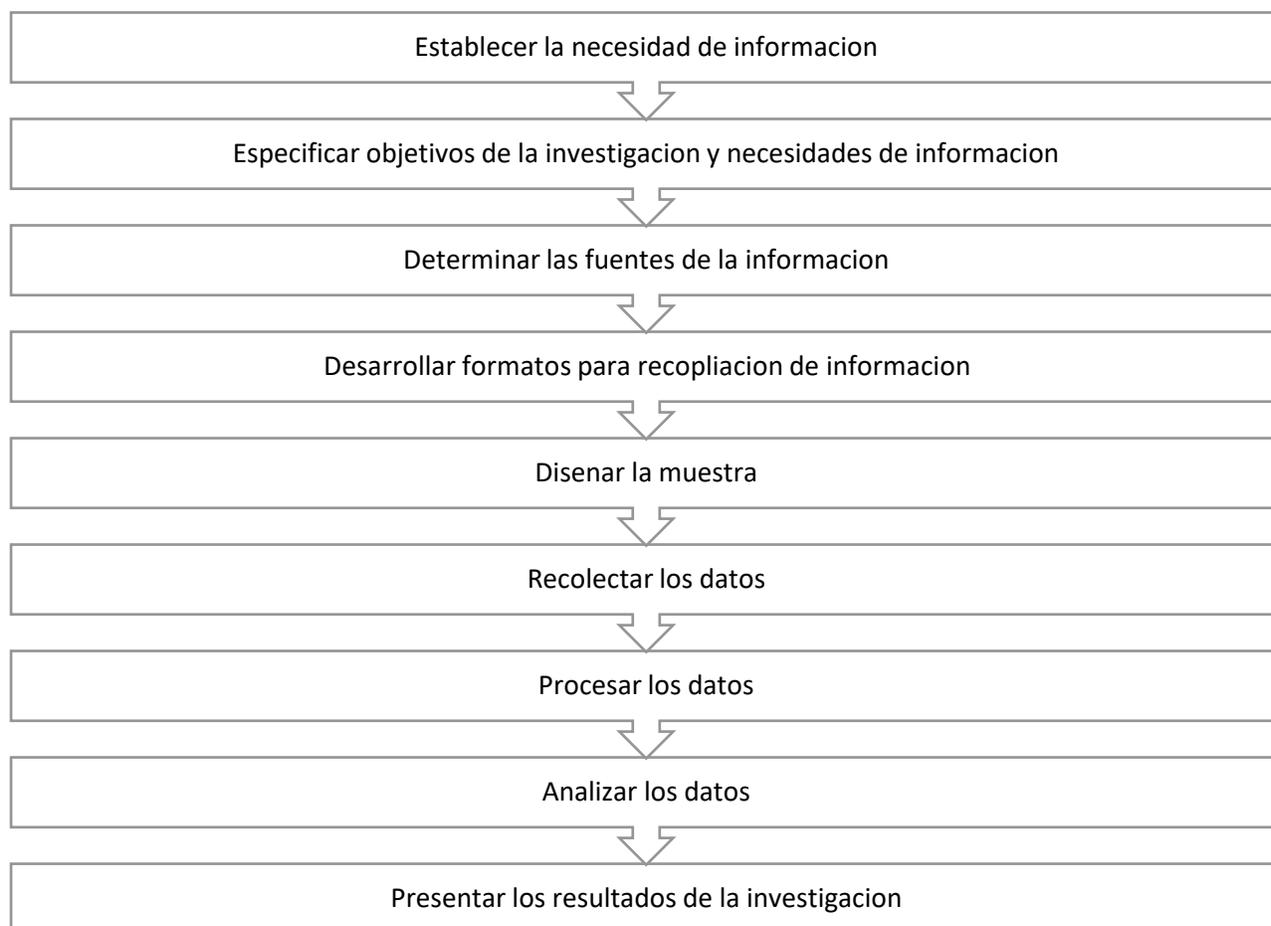


Figura 2. Proceso de investigación de mercados

Fuente: Kinnear & Taylor

2.1.24 Investigación cualitativa

Para realizar el plan estratégico de mercadeo se utilizará el método cualitativo ya que se considera es el más apropiado debido a la naturaleza de la investigación. Según Hernandez-Sampieri & Mendoza (2018) “La ruta cualitativa resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado”. (p.9)

2.1.25 Investigación descriptiva

Según Sampieri (2016) “los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p,92)

Otra definición interesante es la que nos brinda Kotler & Armstrong (2016), donde menciona que “El objetivo de una investigación descriptiva consiste en describir fenómenos o situaciones, como el potencial de mercado de un producto o las características demográficas y actitudes de los consumidores que adquieren el producto ”. (p. 107).

2.1.26 Población

Todo estudio o investigación tiene como referencia un conjunto de *unidades de estudio* o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, etc. Con el estudio se pretende conocer las características del conjunto y generalizar a todo él los resultados o conclusiones que se obtengan. A este conjunto de unidades de estudio es a lo que se le denomina técnicamente en estadística *población del estudio* o simplemente *población*. Gomez (2011, p. 7).

2.1.27 Fuentes Primarias

A la hora de recolectar información estadística para el desarrollo de una investigación se pueden encontrar dos situaciones comunes:

- a. los datos requeridos existen, ya sea porque un investigador o institución los recogió para estudiar el mismo problema o alguno similar, o porque son recogidos y publicados regularmente por una institución pública o una agencia privada;
- b. los datos no están disponibles y debe definirse y ejecutarse un procedimiento para obtenerlos Gomez (2011, p. 29).

Con base en lo anterior nos podemos encontrar con que los datos ya estén disponibles debido a que fueron recopilados anteriormente por una oficina gubernamental o institución privada, empresa o persona o puede que deban ser recopilados desde el inicio por medio de la elaboración de un procedimiento para su recolección. A estos dos tipos de datos es lo que se le conoce como fuentes primarias y secundarias de información.

Según Gomez (2011) “Conviene destacar que algunas fuentes publican o suministran datos solamente recogidos por ellas mismas. Estas fuentes se denominan *Fuentes Primarias*”. (p.30).

2.1.28 Fuentes secundarias

Otras fuentes toman y publican estadísticas recogidas originalmente por otros y se les denomina *Fuentes Secundarias*. Gomez (2011, p. 31).

Con base en lo anterior se considera que es necesario utilizar fuentes de datos existentes que hayan sido recopilados para realizar estudios similares y datos no existentes que se consideren que aportarán valor al estudio.

2.1.29 Método de recolección e Instrumento

Para recolectar los datos no existentes se utilizará el método del correo que de acuerdo con Gomez (2011) “*Consiste en enviar a las personas o entidades que tienen la información deseada, un cuestionario para que lo llenen y lo devuelvan. Es uno de los procedimientos más baratos, especialmente al compararlo con la entrevista.* (p.34).

2.1.30 Muestreo por conveniencia

Se seleccionan, como su nombre lo indica, con base en la conveniencia del Investigador. (...) la unidad de muestreo o el elemento se autoselecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad. Kinnear & Taylor (1998, p. 405).

2.1.31 Estilo de vida

Los cambios en los estilos de vida de las personas son cada vez más constantes y al ser constantes es de suma importancia identificarlos, comprenderlos y poder acoplarse a ellos mediante el diseño de nuevos productos o servicios los cuales cumplan las expectativas y necesidades de los consumidores.

Según Kotler & Armstrong (2016) “el estilo de vida es el patrón de vida de una persona tal como se expresa en su psicográfica, Implica medir las principales dimensiones AIO del consumidor: actividades (trabajo, pasatiempos, compras, deportes, eventos sociales), intereses (alimentación, moda, familia, recreación), y opiniones (acerca de sí mismo, de temas sociales, de negocios y productos)”. (p. 143)

Costa Rica no se encuentra alejada a estos nuevos cambios en los estilos de vida de las personas, por lo que las nuevas actividades e intereses de los costarricenses han generado que pequeñas empresas surjan con el objetivo de venir a satisfacerlas.

Según una publicación realizada por el periódico El Financiero las iniciativas de vida saludable siempre han chocado con la escasez de tiempo, pero ahora, una tendencia de negocios de elaboración y entrega de comidas ha encontrado su nicho en este conflicto de querer comida casera saludable y no tener tiempo para cocinar. Montero (2018).

En los últimos años el país se encuentra experimentando dos fenómenos, uno de ellos en el ámbito de la salud y la alimentación saludable, el segundo es el auge de los servicios. Cada día las personas se preocupan más por mejorar la calidad de sus vidas mediante la alimentación y el ejercicio. Las personas han venido cambiando sus hábitos alimenticios, buscan productos los cuales contribuyan a que el cuerpo tenga un mejor funcionamiento y por ende una mejor calidad de vida.

Según un estudio reciente presentado en SIAL (Inspire Food for Business), la cita mundial de la innovación alimentaria celebrada en París a finales de 2018, los consumidores prestan más atención a lo que comen, y la necesidad de transparencia y compromiso nunca ha estado tan presente. Ruiz (2019).

2.1.32 Comidas Preparadas

Los nuevos hábitos alimenticios, sumado el resurgir de la comida casera, se están convirtiendo en un producto auténtico para satisfacer la creciente demanda de los consumidores y poco a poco impacta a la comida rápida como la forma viable de alimentarse cuando el tiempo es limitado.

La comida saludable y lista para comer, se condimenta con la tecnología y el transporte para facilitarle la compra. Esta se realiza al dar un solo clic desde la computadora o celular y luego llega hasta la puerta de su casa u oficina. Cisneros (2018).

Este tipo de comidas son hoy en día comercializadas bajo una marca la cual los consumidores le atribuirán un valor por medio de las experiencias, diferenciación y diversificación de los productos y servicios que reciban.

De acuerdo con el estudio El futuro de la comida, publicado por el proveedor de investigación de mercado Euromonitor Internacional, el mundo está frente a un cambio significativo de la alimentación como negocio. A medida que los consumidores conocen mejor la comida, existe una demanda de que refleje este mayor conocimiento y lo haga con calidad, en términos de variedad, ingredientes, estacionalidad y frescura. Montero (2018).

Se prevé que las comidas preparadas amplíen sus formas de diversificarse y comercializarse, por lo que estos cambios impactarían otros negocios de la industria alimenticia. Por ejemplo, en los supermercados se podrán ver pasillos con alimentos ya preparados de diferentes marcas y también serán más parecidos a los restaurantes, pero también los consumidores no atenderán los supermercados con la misma frecuencia ya que se podrán contar con más opciones de recibir o comprar comidas frescas y saludables.

2.1.33 Servicios

Los costarricenses han modificado sus hábitos de consumo y ahora están más dispuestos a destinar un mayor porcentaje de su presupuesto en servicios.

Un servicio es una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacción que se ofrecen en venta y, siendo esencialmente intangibles, no tienen como resultado la propiedad de algo. Kotler & Armstrong (2016, p. 202)

Otro concepto que ayuda a entender lo que es un servicio es el que comparte Lerma (2017), en su libro Desarrollo de Productos y menciona que “Servicios son todos los trabajos prestados por alguna persona u organización en beneficio de otro (usuario), ya sea con fines lucrativos o no lucrativos, en beneficio de usuarios finales o de usuarios industriales, prestados por organizaciones públicas o privadas.(p. 5)

Abissi (2018) sostiene que “Hace poco más de 20 años los residentes del país distribuían el 43% de sus egresos en servicios, el 38% en bienes no duraderos que eran principalmente alimentos, 14% de bienes semiduraderos como prendas de vestir y 6% en bienes duraderos como electrodomésticos. Al

2017, los hogares gastaban 55% de sus ingresos en servicios, y el resto lo repartían entre bienes no duraderos, y en menor medida de bienes semiduraderos y duraderos. La demanda por servicios se da no solo por un aumento en la diversidad de opciones para contratarlos sino también porque los gustos y preferencias de los hogares han cambiado conforme ha avanzado el crecimiento del país”.

2.2 Diagnostico de la industria

Como se verá en este capítulo, realizaremos un análisis de la industria en la cual el Restaurante Verde Fusión se encuentra actualmente, así como también comprender aquellos aspectos importantes del macroentorno los cuales deben ser evaluados como parte del análisis externo, ya que influyen e impactan a las industrias en general.

Michael Porter sugiere que la formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria y a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, como a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y a las posiciones de negociación de los proveedores, compradores o clientes Koontz, Weihrich, & Cannice (2002, p. 132).

2.2.1 Factores demográficos

Según datos del INEC en el área urbana 792138 personas son asalariadas con ingresos mensuales promedio de 1,030,678.00 colones por mes. La cantidad de asalariados aumento en 12 646 en el 2018 con respecto 2017, los ingresos de esta población variaron en 0.41% en relación con el periodo previo, siendo el área central la que ha presentado el mayor crecimiento. (INEC, 2018).

| Hogares y fuente de ingreso | 2017 | | | 2018 | | |
|---|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|---------|
| | Total | Urbana | Rural | Total | Urbana | Rural |
| Total de hogares | 1 523 869 | 1 104 934 | 418 935 | 1 561 637 | 1 132 041 | 429 596 |
| Hogares con algún miembro perceptor | | | | | | |
| Total | 1 514 305 | 1 099 655 | 414 650 | 1 550 489 | 1 124 817 | 425 672 |
| Por trabajo | 1 256 616 | 918 851 | 337 765 | 1 284 941 | 938 470 | 346 471 |
| Por trabajo asalariado | 1 047 685 | 779 492 | 268 193 | 1 065 461 | 792 138 | 273 323 |
| Por trabajo autónomo | 439 242 | 316 652 | 122 590 | 435 638 | 313 697 | 121 941 |
| Por renta de la propiedad | 201 720 | 169 683 | 32 037 | 206 057 | 173 149 | 32 908 |
| Con subsidios estatales y becas | 370 434 | 216 669 | 153 765 | 392 254 | 233 522 | 158 732 |
| Con otras transferencias | 604 977 | 470 047 | 134 930 | 612 366 | 476 975 | 135 391 |
| Ingreso total (en millones de colones) | | | | | | |
| Ingreso total del hogar | 1 576 231 | 1 290 763 | 285 469 | 1 589 969 | 1 301 066 | 288 902 |
| Ingreso por trabajo | 1 260 256 | 1 026 373 | 233 883 | 1 265 242 | 1 030 678 | 234 564 |
| Ingreso por salario ^{1/} | 990 246 | 811 399 | 178 847 | 1 020 151 | 840 057 | 180 094 |
| Ingreso autónomo ^{1/} | 270 009 | 214 973 | 55 036 | 245 091 | 190 621 | 54 470 |
| Ingreso renta de la propiedad ^{1/} | 99 242 | 88 555 | 10 687 | 103 470 | 91 066 | 12 403 |
| Subsidios estatales y becas | 28 028 | 16 280 | 11 748 | 30 409 | 18 444 | 11 965 |
| Otras transferencias ^{2/} | 188 705 | 159 556 | 29 150 | 190 849 | 160 879 | 29 970 |

^{1/} Ingreso con imputación de valores no declarados y con ajuste por subdeclaración.
^{2/} Ingreso con imputación de valores no declarados; incluye transferencias no monetarias.

Figura 3. Ingreso de los hogares según fuente y características de las personas por quintil de ingreso per cápita, julio 2017 y julio 2018.

Fuente: INEC-Costa Rica. Encuesta Nacional de hogares, 2017 y 2018

2.2.2 Tecnológicos

La movilidad es clave en la industria en la que se encuentra el Restaurante Verde Fusión, debido que les permite a las personas realizar negocios, y transacciones debido a que son opciones rápidas y fáciles de gestionar. Uno de los factores de mayor influencia en el ambiente es la tecnología.

El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas, incluidos los inventos, las técnicas y el amplio cúmulo de conocimiento organizado acerca de todo, de la aerodinámica a la zoología; pero su principal influencia está en la forma de hacer las cosas, es decir, en cómo diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios. Koontz, Weihrich, & Cannice (2002, p. 42)

La tecnología juega un papel fundamental hoy en día en los servicios y un ejemplo claro es la forma de realizar negocios y transacciones a través de las versiones de negocios para redes sociales y de comunicación, sistemas de banca en línea, “self-service” vía páginas web o con aplicaciones de acceso rápido.

Según datos del INEC, en el total de viviendas ocupadas por tenencia de artefactos de tecnologías de información y comunicación determino que para 2018, en el área Urbana las personas cuentan con aproximadamente 885 mil teléfonos móviles, 509 mil computadoras y 677,701 casas cuentan con internet. INEC (2018).

Esta información indica la importancia en realizar inversiones en tecnología con el objetivo de contar con un mayor alcance y poder hacer negocios de una forma sencilla, ágil e inteligente.

2.2.3 Factores políticos – legales

Costa Rica cuenta con una de las democracias más sólidas de Latinoamérica y se encuentra entre las 20 democracias más sólidas del mundo.

Según La revista británica “The Economist, que cada año elabora un índice sobre el nivel de democracia en los diferentes países, ha situado a Uruguay y Costa Rica en 2018 entre los veinte Estados del mundo con una democracia más plena. Noruega, Islandia y Suecia lideran la clasificación. De acuerdo con este barómetro, que la publicación realiza anualmente en 167 países tomando en cuenta factores como participación, libertades civiles y democracias, Uruguay obtiene 8,38 puntos sobre 10, lo que significa que ocupa el decimoquinto puesto y se sitúa como el Estado de América Latina y el Caribe con la democracia plena más avanzada. Por su parte, Costa Rica, con 8,07 puntos, se coloca en el número veinte, cerrando por abajo el grupo de Estados con mayores garantías democráticas del mundo”. DW (2019).

Si bien en los años 2018 y 2019 han existido movimientos y manifestaciones debido a políticas de impuestos, gasto público y legislación laboral, en Costa Rica prevalece la constitucionalidad y una separación de poderes bastante definida que brinda que la democracia pueda seguir siendo uno de sus principales estandartes. El panorama político luce más diverso debido a que el país se ha movido de un bipartidismo a un

modelo pluripartidista desde hace aproximadamente dos décadas, por lo que la comunicación y búsqueda de acuerdos en las diferentes agendas de los partidos políticos es fundamental.

En la actualidad existen iniciativas y esfuerzos las cuales promueven un gobierno eficiente y digital, se busca que los tramites tomen poco tiempo y permitan una economía más ágil. Un ejemplo de las modificaciones en esta vía ha sido que se disminuyeran de 91 a siete días hábiles el plazo de emisión del Permiso Sanitario de Funcionamiento tanto del Grupo A (riesgo alto) como del Grupo B (riesgo moderado).

En una reciente entrevista que concedió Edna Camacho, Ministra Coordinadora del Equipo Económico al periódico La Republica dijo “En el último año se ha dado prioridad a los trámites relacionados con la construcción y la apertura de empresas, y paulatinamente se irá avanzando en todos los frentes” Estos son algunos trámites que se han reducido durante el último año (en número de días): 883 a 628: concesión de aguas superficiales 91 a 7: obtención de permisos sanitarios de funcionamiento 38 a 14: análisis de expedientes para solicitud de estatus migratorio en casos de registro de empresas 31 a 10: inscripción patronal en la C.C.S.S. Christine (2019).

2.2.4 Factores económicos

Costa Rica enfrenta una de las situaciones económicas más difíciles desde la década de los 80. Si bien El Banco Central de Costa Rica ha hecho esfuerzos importantes en mantener una política monetaria clara y estable que brinde confianza a los mercados internacionales. Un ejemplo de ello lo podemos ver en la estabilidad que

ha tenido los niveles de inflación. Los cuales no superan el 3.5%. Por otro lado, la desigualdad sigue en aumento, así nos lo indica el Coeficiente de Gini por hogar y per cápita, el cual ronda un 0.51%, lo cual nos hace uno de los países más desiguales de Latinoamérica, el desempleo ronda un 12%, la pobreza un 21% y el cual se ha mantenido así desde hace más de 30 años, el trabajo informal ronda el millón de personas en el país. Por otro lado, tenemos otro grupo de la sociedad en el cual su patrón de consumo ha cambiado y ahora, gastan más en servicios como Internet, telefonía, servicios de comida y bebida y menos en bienes como alimentos, prendas de vestir, equipos eléctricos y otros como refrigeradoras, cocinas y artículos para el hogar ya que el nivel adquisitivo aumento. “Según datos de la Encuesta Nacional de Hogares, publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), entre el 2010 y el 2017, el ingreso total del hogar creció 46,7%”. INEC (2017).

Un estudio realizado por el ministerio de economía indica que las pequeñas empresas, aumentaron en cantidad, al pasar de 15.277 en el 2012 a 16.900 en el 2017, mientras que las medianas también crecieron pasando de 4.760 en 2012 a 5.409 en el 2017, lo que representa un incremento del 13.63%. Evelyn (2019).

2.2.5 Factores ecológicos y sociales

En el momento de tomar decisiones con relación a un producto o un servicio, los consumidores están cada vez más informados y conscientes de los productos y materiales que son utilizados, por eso empresas como Verde Fusión deben de estar conscientes de lo importante que es hoy en día este tema para su mercado meta.

Cuando se habla de factores ecológicos, se hace referencia a la relación entre personas y otros seres vivos con su ambiente, la tierra, el agua y el aire, cuya contaminación preocupa significativamente a todas las personas. La tierra puede contaminarse con desperdicios industriales como empaques; el agua con residuos peligrosos y aguas negras, y el aire con una variedad de fuentes como la lluvia ácida, los gases expedidos por vehículos y los carcinógenos expulsados por los procesos de manufactura. Koontz, Weihrich, & Cannice (2002, p. 42).

Los principales cuestionamientos de los consumidores en general surgen primero por uso de plástico o materiales que impacten al medio ambiente y segundo, debido a si existen en sus comunidades programas o políticas las cuales velen por el tratamiento de dichos materiales. Principalmente las últimas generaciones son las que son más críticas en relación con este tema. Es por eso por lo que las estrategias deben considerar el efecto ecológico de los productos y servicios en la etapa de diseño.

El consumidor ya no solo piensa en el alimento para su consumo, si no que hoy en día está más interesado en conocer más sobre quien es la empresa la cual nos brinda el producto, en otras palabras, quiere conocer que planes de acciones, iniciativas sociales y ecológicas la empresa realiza. “La sensibilidad social se refiere a la capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean benéficas para empresa y sociedad”. Koontz, Weihrich, & Cannice, 2002).

Las empresas han comprendido que el impacto en los ámbitos sociales y de sostenibilidad son cada vez tomados en cuenta a la hora de elegir un producto o un servicio por parte del consumidor.

Costa Rica aprobó en este 2019 una ley la cual prohíbe el uso de estereofón y actualmente en la asamblea legislativa se encuentra en curso otro proyecto de ley el cual prohibiría el plástico de un solo uso. “El presidente Carlos Alvarado firmo la ley que introduce nuevas limitaciones para el uso de estereofon en el país, por considerar que este tipo de plástico tiene un efecto negativo en el medio ambiente”. Astorga (2019).

2.2.6 FODA

Se realizó un análisis FODA en el Restaurante Verde Fusión con el fin de determinar las fortalezas, y oportunidades de la empresa, así como también las debilidades y las amenazas.

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa. Diaz (1994 p. 157).

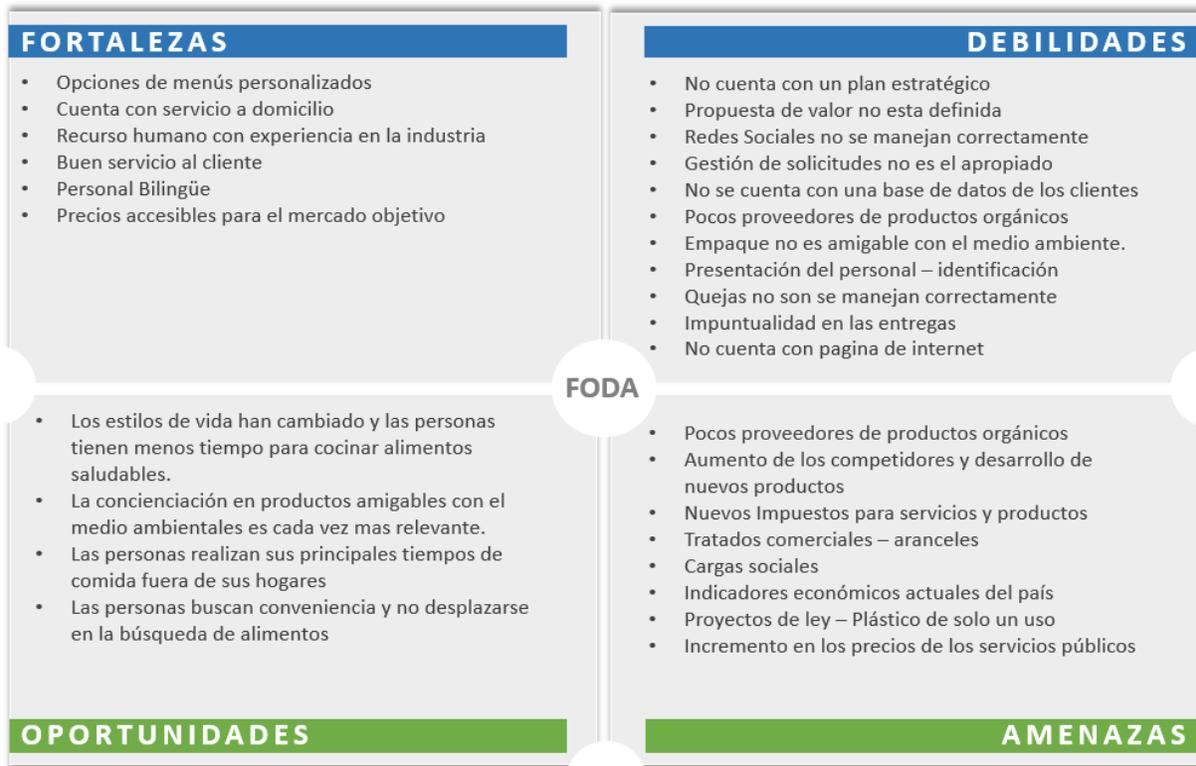


Figura 4. Análisis FODA.

Fuente: elaboración propia.

2.2.7 Competencia

En Costa Rica existen servicios de comida fresca, saludable y gourmet que operan con éxito en el área metropolitana, con sistemas por pedido diario o con planes de alimentación ligados a otros servicios. Estas operaciones tienen entre 20 y 200 clientes todos los días y basan sus planes de mercadeo en el boca a boca y en su gestión de redes sociales. Montero (2018).

Los servicios y productos de estas empresas al inicio fueron pocos, pero las empresas han evolucionado en sus menús, ahora brindan alimentos especializados los cuales son hechos de acuerdo con lo que su nutricionista le indique, servicios de entrega a domicilio, facilidad de gestionar las ordenes, asesorías de nutrición, facilidad de pagos entre otras. Debido a que las necesidades de los consumidores han ido cambiando; es importante analizar la competencia y así determinar las oportunidades con las que cuenta

| Competidor | Precios y Menú | |
|----------------------|------------------------------|--|
| Pimiento Rosa | Desayunos a partir de ₡2,500 | El menú es bastante amplio e incluye opciones vegetarianas. Cuentan con planes los cuales se adecuan a las diferentes necesidades de los clientes, por ejemplo, planes para la perdida de peso. Además cuentan con planes familiares los cuales lo diferencia de sus competidores. No cuenta con personalización en caso de que el consumidor cuente con un plan de alimentación dado por un nutricionista. Si cuenta con paquetes semanales y mensuales en los cuales el consumidor puede obtener mejores precios. |
| | Almuerzos a partir de ₡3,800 | |
| | Cenas a partir de ₡3,800 | |
| Verde Fusión | Desayunos a partir de ₡2,500 | Poca variedad en su menú. Por semana brindan 3 tipos diferentes de alimentos para los principales tiempos de comida. Cuentan con meriendas en las cuales las opciones son limitadas. Si ofrece servicios de personalización siempre y cuando se adecúen dentro de las opciones de proteínas, carbohidratos, vegetales que ofrecen. Si cuenta con paquetes semanales y mensuales en los cuales el consumidor puede obtener mejores precios. |
| | Almuerzos a partir de ₡3,200 | |
| | Cenas a partir de ₡3,000 | |
| Food Studio | Desayunos a partir de ₡2,300 | Cuenta con un menú variado e incluye opciones vegetarianas. Cuenta con un servicio exclusivo y personalizado según planes nutricionales, gustos y metas de clientes individuales. Un aspecto importante a señalar es la diferenciación que hacen en sus recetas debido a que son elaboradas y supervisadas por un Chef profesional graduado en gastronomía y enfocada en alimentación clínica y con experiencia en hoteles reconocidos como el Hotel Marriot, San José Palacio, Country Club y Casa Phillips. También ofrece servicios de Catering Service |
| | Almuerzos a partir de ₡4,200 | |
| | Cenas a partir de ₡4,000 | |
| Kuker | Desayunos a partir de ₡2,300 | Cuenta con un menú muy amplio en los cuales incluyen opciones vegetarianas. Ofrece un novedoso menú para niños lo cual lo diferencia de sus competidores. Cuenta con planes de acuerdo a las necesidades de los clientes. Ofrecen productos los cuales se comercializan bajo la marca Kuker, como por ejemplo como los Alioli Trio. |
| | Almuerzos a partir de ₡3,800 | |
| | Cenas a partir de ₡3,800 | |

Figura 5. Analisis de la competencia

Fuente: Elaboracion propia.

| Competidor | Transporte | Pagina web | Proceso de pedidos | Pago | Redes Sociales |
|----------------------|---|---|--|---|--|
| Pimiento Rosa | <p>₺ 2,300</p> <p>Una vez por semana</p> | Si cuenta con una pagina Web la cual es ágil y cumple con los estándares actuales. Información de precios disponibles | Los pedidos se hacen por medio de la pagina web | Sistema de pago mediante la pagina web. Cuenta con la opción de carrito de compra | Cuenta con 56.9K seguidores en Facebook y 39.5K Instagram. La información en las redes sociales es bastante clara y las mismas se encuentra estandarizadas con su pagina web |
| Verde Fusión | <p>₺2,200</p> <p>2 veces por semana</p> | No cuenta con pagina Web | Los pedidos se hacen por medio de mensajería (WhatsApp) | Sistema de pago mediante transferencia electrónica | Cuenta con 3.8K seguidores en Facebook y 2.7K seguidores en Instagram. Las redes sociales deben de mejorar ya que la información no es clara, no cuenta información de los productos, precios etc. |
| Food Studio | <p>₺2,000 por entrega</p> <p>2 veces por semana</p> | Cuenta con pagina web pero la misma no es dinámica o amigable para los consumidores. No hay información de precios | Los pedidos se hacen por medio de mensajería (WhatsApp) y por medio de redes sociales y pagina web | Sistema de pago mediante transferencia electrónica | Cuenta con 5.2K seguidores en Facebook y 4.8K seguidores en Instagram. Las redes sociales cumplen la información de informar y que sea punto de partida para realizar el primer contacto con la empresa. |
| Kuker | <p>₺ 2,000</p> <p>Una vez por semana</p> | Cuenta con pagina web. Los precios de los productos son visibles cuando se hace click en el producto | Los pedidos se hacen por medio de la pagina web | Sistema de pago mediante la pagina web. Cuenta con la opción de carrito de compra | Cuenta con 20.6K seguidores en Facebook y 10.1K seguidores en Instagram. La pagina es bastante clara e informativa |

Figura6. Analisis de la competencia

Fuente: Elaboracion propia.

2.2.7.1 Competencia indirecta

En la industria alimenticia la oferta es muy amplia y es por ello por lo que la competencia y la diferenciación es muy importante en ella. Ya se realizó un análisis de los principales competidores directos de Verde Fusión, pero es de igual manera importante comprender los principales competidores indirectos que podemos encontrar en el país.

Entre los principales competidores indirectos encontramos los restaurantes y establecimientos de comida rápida los cuales han incorporado alimentos bajos en calorías o cuentan con un alto porcentaje de sus productos en esta categoría; como por ejemplo, franquicias de restaurantes de comida rápida como Subway, los cuales ofrecen productos frescos, de buena calidad, bajos en calorías y a precios accesibles para los consumidores y los mismos pueden ser encontrados en áreas cercanas a los lugares de trabajo y zonas residenciales

Los restaurantes de comida rápida en general han diversificado sus menús al incorporar alimentos bajos en calorías y con precios atractivos para los clientes. Un ejemplo de ello es McDonald's, la empresa incorpora productos como wraps y ensaladas en sustitución de las hamburguesas y las papas fritas con el fin de poder brindar opciones a este segmento.

También cadenas de restaurantes como Spoon han comprendido la importancia de desarrollar nuevos productos para este grupo de la población la cual sigue en aumento debido a las tendencias y nuevos estilos de vida. Estos tipos de restaurante cumplen

también una función vital para este tipo de consumidores, el cual es el de poder también cumplir actividades sociales y poder encontrar opciones saludables en su menú.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. Metodología

En este capítulo se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación de mercado. A continuación, se describen los procedimientos, instrumentos y técnicas aplicados para el desarrollo del trabajo. Se realiza un estudio de campo por medio de la aplicación de un cuestionario que será enviado vía la plataforma SurveyMonkey.

3.1 Tipo de investigación

Existen tres rutas fundamentales que pueden tomar una investigación, la cuantitativa, la cualitativa y la de enfoque mixto.

Por si misma, ninguna ruta es mejor que otra, sino solo más apropiada para llegar al lugar que quieres (el que pretendes indagar, el problema de investigación) y todas requieren diferentes herramientas (que son los métodos de investigación) y un mapa (el diseño de investigación). Además, la ruta a seleccionar depende de tus conocimientos y el entrenamiento que hayas recibido. Hernandez-Sampieri & Mendoza (2018, p. 4)

3.2 Investigación cualitativa

La información que se obtenga va a permitir diseñar productos y servicios que se ajusten a los comportamientos actuales de las personas y que cumplan el objetivo de resolver un problema, atender o generar una necesidad o les ayude en completar una tarea que antes no podían realizar.

Se analizará el nivel de satisfacción de los clientes actuales por medio de la aplicación de un cuestionario de satisfacción en el cual se evaluarán los siguientes atributos:

1. Sabor de los alimentos.
2. Frescura de los alimentos.
3. Tamaño de las porciones.
4. Tiempos de respuesta en la toma de pedidos.
5. Puntualidad de las entregas.
6. Entrega correcta de los pedidos
7. Servicio al cliente.
8. Presentación personal del repartidor.
9. Relación calidad precio de los productos.

Estos atributos serán evaluados con una escala de 4 niveles que son, muy satisfecho, satisfecho, insatisfecho, muy insatisfecho. El cuestionario será enviado a los clientes actuales de Restaurante Verde Fusión que estén en disposición de brindar su retroalimentación. Posteriormente se procederá a analizar los resultados para generar estrategias y recomendaciones que le permitan al propietario mejorar en las áreas que muestran algún nivel de insatisfacción.

Además, se aplicará un segundo cuestionario a una muestra de 385 personas identificadas como parte del mercado objetivo con el fin de conocer la disposición que tienen a adquirir productos como los que ofrece Restaurante Verde Fusión, la percepción de precios, el potencial de mercado y el nivel de satisfacción en caso de que sean clientes actuales de alguno de los principales competidores.

3.3 Investigación descriptiva

La investigación es descriptiva o concluyente ya que lo que se busca es identificar oportunidades de mercado para productos existentes en el segmento de mercado actual, comprender los clientes, sus patrones de consumo y sus experiencias será crucial para poder elaborar estrategias de mercadeo que permitan al Restaurante Verde Fusión lograr los objetivos propuestos en este trabajo.

3.4 Población

Una de las partes más importantes de la investigación será la de definir cuidadosamente la población que se desea investigar o en otras palabras la población objetivo. Se realizará un muestreo ya que encuestar a todo el mercado objetivo es una tarea compleja y en la gran mayoría de los casos no es posible.

La población objetivo del estudio de mercado es de 792 mil personas con ingresos iguales o mayores a un millón de colones, que disfrutan de la alimentación saludable y balanceada y que buscan sacar el máximo provecho de su tiempo, estas personas tienen agendas ocupadas y tienen poco tiempo para dedicar a la preparación de los alimentos.

3.5 Unidad informante

La unidad informante es quien nos va a suministrar la información que requerimos para la realización de la investigación de mercados, en el caso de la encuesta de satisfacción de clientes la unidad informante son los clientes actuales del restaurante verde fusión que accedan a brindar su retroalimentación acerca de los productos adquiridos con la empresa. En el caso de la encuesta de investigación de mercados la

unidad informante son las personas identificadas como mercado objetivo y definidas en la segmentación de mercados que en este caso son personas con ingresos iguales o superiores a un millón de colones que viven en el gran área metropolitana, que gustan de la alimentación saludable, además, buscan sacar el máximo provecho de su tiempo, disminuyendo el tiempo que invierten en la preparación de alimentos por medio de la contratación de empresas como Restaurante Verde Fusión que se encargan de preparar los alimentos y entregarlos en el lugar de conveniencia. Los informantes serán seleccionados por el método de muestreo no probabilístico y por conveniencia, en las zonas francas, gimnasios e instituciones deportivas.

3.6 Fuentes de información

3.6.1 Fuentes primarias

Se utilizarán fuentes primarias con el fin de respaldar el estudio de mercado que se realizara en el Restaurante Verde Fusión.

Se utilizarán dos encuestas, una de satisfacción de clientes y una de investigación de mercados con sus respectivos objetivos de investigación, estas herramientas brindaran información valiosa y de primera mano que permitirá diseñar y proponer estrategias que le permitan a Restaurante verde Fusión cumplir sus objetivos de crecimiento.

Se realizará un ejercicio de cliente incognito en tres de los principales competidores (Pimiento Rosa, Kuker, Food Studio) y también al mismo Restaurante Verde Fusión, esto con el objetivo de evaluar la experiencia en el proceso de compra y también la calidad de los productos y servicios adquiridos. Esto permitirá identificar

buenas prácticas de los competidores con el fin de utilizarlas como punto de comparación y poder replicar lo que están haciendo bien.

3.6.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se utilizarán revistas especializadas, libros y artículos de periódicos que servirán para analizar la situación actual del macroentorno en relación con la industria de alimentación saludables, estos documentos también servirán para la formulación y elaboración de estrategias que serán presentadas en como parte de la estrategia del plan de mercadeo.

3.7 Método de recolección e Instrumento

Para recolectar los datos de las fuentes primarias se enviarán los cuestionarios por los métodos del correo electrónico, mensajes de WhatsApp, Messenger de Facebook y Messenger de Instagram. Previo a la distribución de los instrumentos se realizará un análisis cuidadoso de la unidad informante con el fin de garantizar que cumple con el perfil de la segmentación de mercado, posteriormente se le enviará un mensaje con un saludo y con un llamado a la acción para llenar los cuestionarios según corresponda, ya sea el de satisfacción de cliente para los clientes actuales o el de investigación de mercados para el mercado objetivo. Se distribuirá un link que redireccionará a los miembros de la unidad informante a un cuestionario en la plataforma SurveyMonkey.

3.8 Plan de muestreo o censo

3.8.1 Muestreo por conveniencia

Para la realización de este proyecto y de la respectiva investigación de mercados se utilizará el método de muestro por conveniencia no probabilístico ya que las personas serán escogidas por conveniencia de acuerdo con la cercanía y accesibilidad de los investigadores a los lugares de trabajo o sus listas de contactos en las plataformas digitales y de redes sociales, siempre garantizando que los seleccionados cumplen con el perfil de la segmentación de mercado.

Para el cálculo de la muestra se utilizará la formula cualitativa para poblaciones infinitas. Es necesario recordar que el mercado objetivo se encuentra en la gran área metropolitana que actualmente cuenta con alrededor de 2.7 millones de habitantes, de estos, alrededor de 792,000 cuentan con ingresos superiores a un millón de colones, estas 792 mil personas son las que forman parte de la población de este estudio. Dado que la población es mayor que 100 mil, se considera como una población infinita, razón por la cual se utilizara la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 384.16 = 385$$

Se procederá en tomar una muestra de 385 personas, hombres y mujeres, con un nivel de confianza de un 95%.

3.9 Tratamiento de la información

La información se presentará en gráficos con su respectivo análisis para cada uno de ellos, cada una de las preguntas será debidamente codificada y generará un gráfico de forma automática, estas funcionalidades se encuentran disponibles por medio de una suscripción de pago mensual en la plataforma SurveyMonkey. Los cuestionarios serán diseñados con este software, distribuidos entre las unidades informantes seleccionadas de la población y una vez que se cuente con las respuestas estipuladas en el plan de muestreo la encuesta se cerrará para que deje de estar disponible.

3.10 Cuadro de variables

| Objetivo específico | Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Definición instrumental |
|---|--------------------------|--|---|---|
| Formular la propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el Restaurante Verde Fusión, mediante un análisis situacional interno y externo, que ayude a incrementar las ventas para el mes de septiembre del año 2020. | Plan de mercadeo | El plan de mercadeo consiste en definir el mercado meta, la segmentación, la propuesta de valor y la correcta definición de la mezcla de marketing con el fin de desarrollar estrategias y tácticas que le permitan a una organización cumplir sus objetivos de ventas | Definir la mezcla de marketing, la propuesta de valor y la declaración de posicionamiento para que la empresa cumpla con sus objetivos de crecimiento a raíz de mayores ingresos por ventas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuentes secundarias 2. Análisis del macroentorno 3. Análisis FODA 4. Encuesta de investigación de mercados 5. Encuesta de satisfacción de clientes 6. Mystery Shopper |
| Aplicar las herramientas metodológicas necesarias para entender el comportamiento del mercado de restaurantes, la competencia y las necesidades del consumidor. | Mercado | Según Kerin & Hartley(2017) (...) un mercado consiste en las personas con el deseo y la capacidad de comprar un producto específico. (p. 9). | El mercado son las personas que cumplen con las características definidas en la segmentación en relación con los ingresos económicos y características demográficas, psicográficas y conductuales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuentes secundarias 2. Análisis del macroentorno 3. Análisis FODA 4. Encuesta de investigación de mercados 5. Encuesta de satisfacción de clientes 6. Mystery Shopper |
| Proponer la estrategia de segmentación adecuada y la promesa de valor ideal para la atracción y retención de los clientes. | Segmentación de mercados | Según Kotler & Armstrong(2016), se le conoce como segmentación de mercado “al proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diversas necesidades, | Personas con ingresos mayores a un millón de colones, que viven en la gran área metropolitana, y que gustan de una alimentación balanceada y | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuentes secundarias 2. Análisis del macroentorno 3. Análisis FODA 4. Encuesta de investigación de mercados 5. Encuesta de satisfacción de |

| | | | | |
|---|--------------------|--|--|---|
| | | características o conductas y quienes podrían requerir estrategias o programas de marketing específicos” (...). (p. 52). | saludables, con agendas ocupadas y que buscan sacar el mayor provecho de su tiempo. | clientes 6. Mystery Shopper |
| Formular las estrategias y tácticas adecuadas de toda la mezcla de mercadeo para lograr el crecimiento negocio (producto, precio, plaza, promoción, personas y procesos). | Mezcla de mercadeo | La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para atraer a los consumidores y entregar valor al cliente. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro p” del marketing. (Kotler & Armstrong, 2016, p. 53) | Con base en el estudio de la competencia, el análisis del entorno y los resultados de la encuesta de investigación de mercados se propondrán estrategias para cada una de las 4 ps | 1. Fuentes secundarias 2. Análisis del macroentorno 3. Análisis FODA 4. Encuesta de investigación de mercados 5. Encuesta de satisfacción de clientes 6. Mystery Shopper |

Tabla 1. Cuadro de variables

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4. Análisis de resultados

4.1 Encuesta de investigación de mercados

En este capítulo se expondrán y analizarán los resultados obtenidos de la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos, el primero es una encuesta de investigación de mercados que tiene como objetivo entender la percepción de precios de los clientes potenciales en relación con los precios de Verde Fusión, así como también entender el potencial de crecimiento de mercado que tiene la empresa. Otro de los factores que se evaluarán serán el posicionamiento de mercado de Verde Fusión y de sus competidores directos.

El segundo instrumento es una encuesta de satisfacción de clientes que fue aplicada a los clientes actuales de Verde Fusión. En esta encuesta se evaluará el nivel de satisfacción de los clientes actuales y el NPS para determinar la medida en que estos clientes están dispuestos a promover la marca.

4.1.1 ¿Con cuál género se identifica?

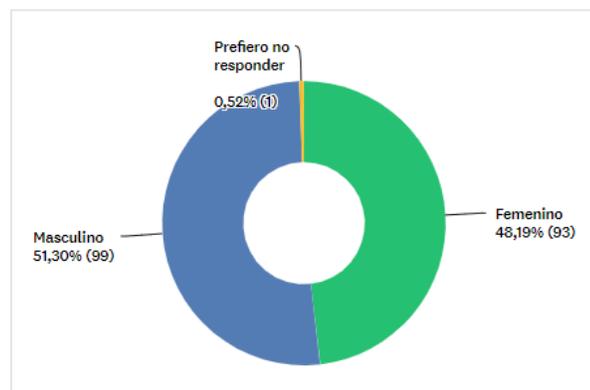


Gráfico 1. Genero de la muestra.

Fuente: elaboración propia.

Un 51,30% de los encuestados se identificaron con el género masculino, 48.19% se identificaron con el género femenino y un 0,52% prefirió no contestar. Se puede determinar que de los encuestados quienes se identificaron como masculino y femenino la diferencia es muy baja por lo que da un balance de genero importante. Este es un dato importante que se puede utilizar para generar campañas inclusivas que no se inclinen por un género específico y se convierte en una oportunidad ya que el mercado potencial es más homogéneo.

4.1.2 ¿Realiza usted uno o varios tiempos de comida fuera de casa durante la semana?

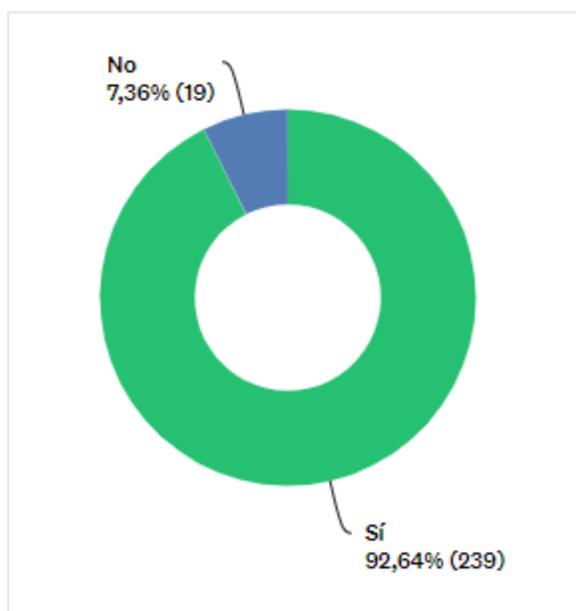


Gráfico 2. Personas que compran sus alimentos fuera de casa.

Fuente: elaboración propia.

Un 92.64% (239 personas) de los encuestados contestaron que realizan uno o varios tiempos de comida fuera de sus casas y solo un 7.36% (19 personas) de los encuestados prepara sus alimentos en sus hogares. Esta información confirma que las personas están adquiriendo con más frecuencia sus alimentos fuera de su hogar. En el marco teórico se detallan las principales causas que inciden en que se den estos nuevos comportamientos. Una es en relación con los cambios en los estilos de vida, seguido por las nuevas tendencias de alimentación saludable.

4.1.3 ¿Dónde realiza esos tiempos de comida usualmente?

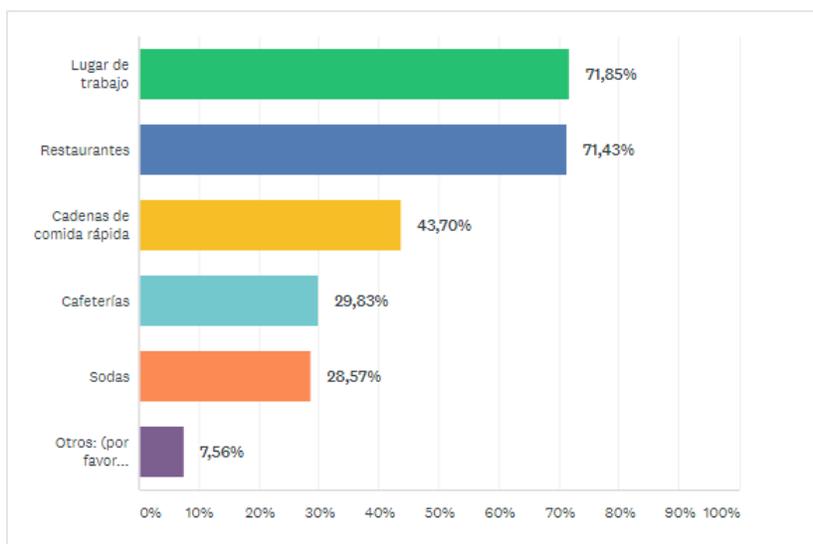


Gráfico 3. Lugar de compra de alimentos fuera de casa.

Fuente: elaboración propia.

El lugar de trabajo y restaurantes obtuvieron los resultados más altos por parte de los encuestados. Ambos obtuvieron un 71.85% y 71.43 respectivamente, seguido por las cadenas de comida rápida los cuales obtuvieron un 43.70% y las cafeterías un 29.83%. El mercado meta se encuentran con un conflicto entre alimentarse bien y el tiempo en

preparar dichos alimentos, por eso recurren a lugares como los mencionados, los cuales no van a cumplir en un 100% las especificaciones de alimentos saludables, ya que son para satisfacer una demanda más general y aquellos restaurantes los cuales si incluyen alimentos saludables, son pocos, los mismos se encuentran alejados de los lugares de trabajo y sus precios por lo general son más altos que el promedio.

Si el mercado potencial está dispuesto en comprar alimentos saludables y actualmente las personas ya se encuentran destinando un porcentaje de sus ingresos en los tipos de restaurantes evaluados, entonces es una oportunidad muy factible el poder incrementar la cantidad de clientes para el Restaurante Verde Fusión.

4.1.4 ¿Se encuentra usted en disposición a comprar comida, saludable empacada lista para calentar y que se entregue en su hogar o lugar de trabajo?

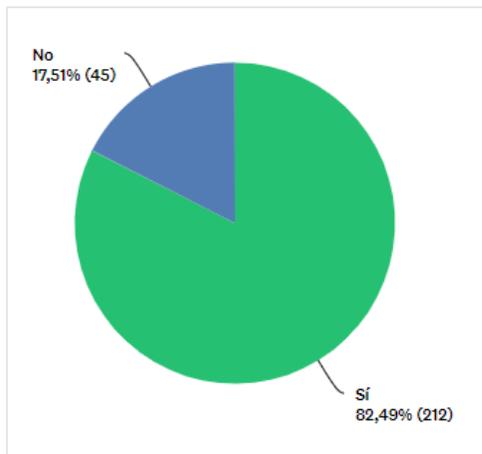


Gráfico 4. Disposición de los encuestados de adquirir productos de Verde Fusión o de sus competidores.

Fuente: elaboración propia.

Un 82,49% (212 personas) de los encuestados indico que si está en disposición de comprar productos como los que Verde Fusión ofrece actualmente y un 17.51% (45 personas) no está dispuesta en adquirir este tipo de alimentos y servicios. Los resultados obtenidos permiten validar que este grupo el cual se encuentra en el área metropolitana y con ingresos superiores a un millón de colones, compraría comida saludable empacada y lista para calentar. Esto es un dato importante ya que demuestra que si existe un mercado para industrias y negocios como Verde Fusión.

4.1.5 ¿Cuántas tiempos de comidas incluyendo desayunos, almuerzos, cenas y meriendas realiza o está en disposición de realizar fuera de casa durante la semana?

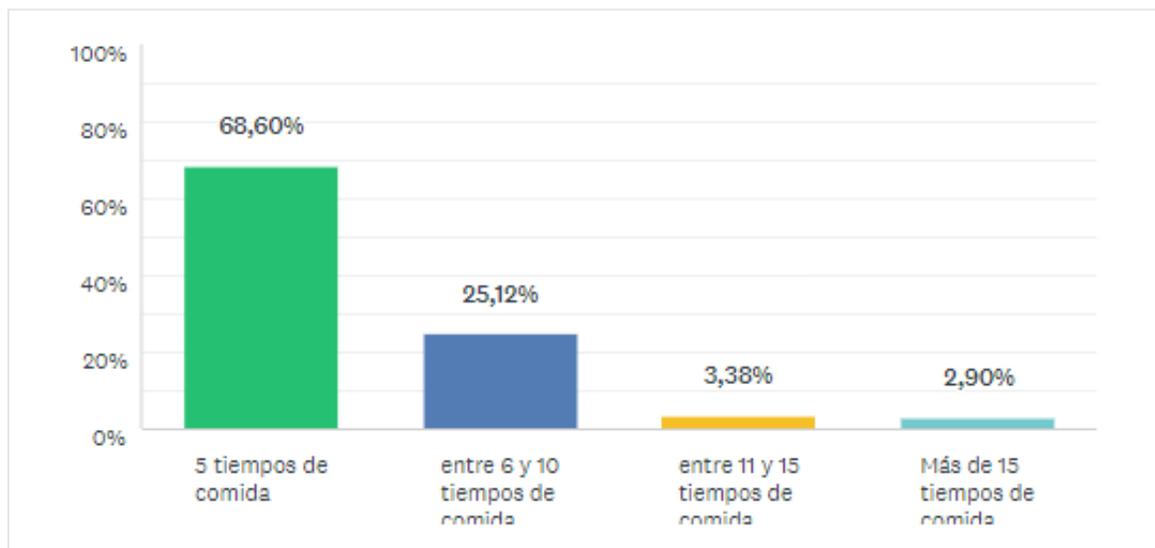


Gráfico 5. Frecuencia de compra semanal fuera de casa.

Fuente: elaboración propia.

En el gráfico número 4 se observa que un 82,49% de los encuestados estarían dispuestos en adquirir productos saludables. De las 212 personas que están dispuestas un 68.60% indico que está dispuesto o ya realiza como mínimo 5 comidas fuera de su hogar, un 25,12% de los encuestados estaría dispuesto o ya realiza entre 6 y 10 comidas fuera de su hogar por semana. Ambos representan un 93,72% y valida la oportunidad de poder introducir los productos saludables en el mercado en los principales tiempos de comida.

4.1.6 ¿Cuál es el presupuesto que designa o está en disposición de designar semanalmente para la compra de comidas fuera de casa?

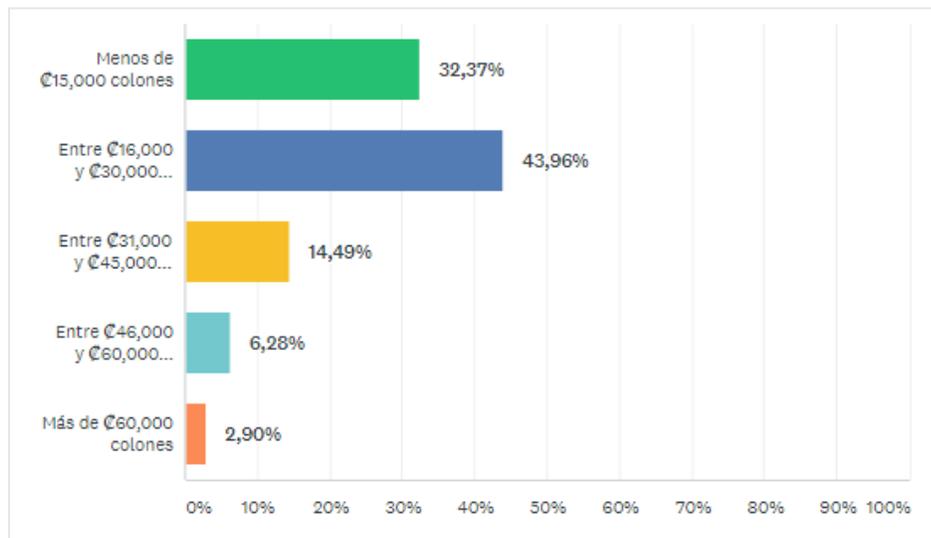


Gráfico 6. Presupuesto del mercado objetivo para compra de comida fuera de casa.

Fuente: elaboración propia.

Una parte muy importante de la investigación es poder determinar el presupuesto que el mercado objetivo estaría dispuesto a destinar en la compra de alimentos fuera de

su casa, con el fin de determinar si los precios de los productos que Verde Fusión ofrece se ajustan a los presupuestos del mercado meta. Un 43,69% de los encuestados compran o estarían dispuestos en destinar entre ₡16,000 colones a ₡30,000 colones por semana en la compra de alimentos fuera de sus hogares, un 32,37% indico que destina o estaría dispuesta en asignar un presupuesto menor de ₡15,000 colones para comprar comida fuera de su casa, un 20.77% de los encuestados presupuesta o estaría dispuesto en destinar un monto superior a ₡31,000 colones y menor a ₡60,000 colones y solo un 2,90% contesto que cuentan con un presupuesto superior a ₡60,000 colones. Un 68,21% de los encuestados se ajustan a un programa semanal de comidas de acuerdo con los precios que ofrece actualmente Verde Fusión.

4.1.7 ¿Por un desayuno que contenga gallopinto, huevo y queso, cuál de los siguientes rangos de precio le parece ideal?

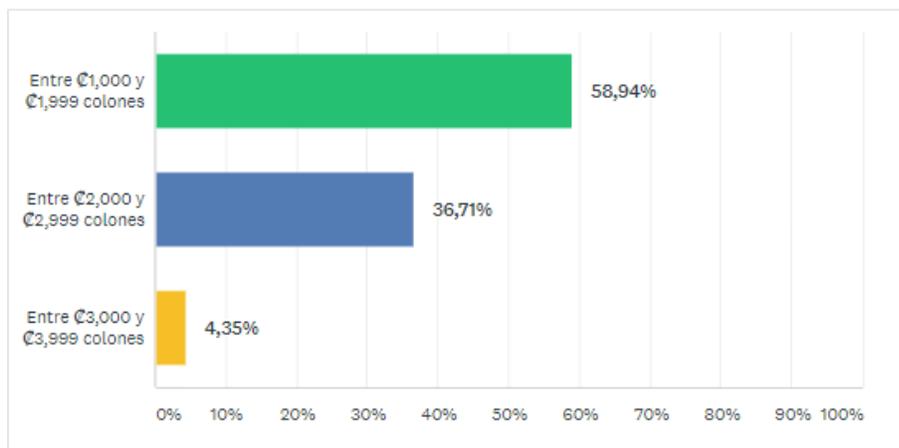


Gráfico 7. Percepción de precios por parte del mercado objetivo de un desayuno.

Fuente: elaboración propia.

Un 58,94% de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a destinar por un desayuno entre ₡1,000 colones a ₡1,900 colones, 36,71% de los encuestados pagarían entre ₡2,000 colones a ₡2,999 colones y un 4.35% indicaron que estaría dispuesto a pagar entre ₡3,000 colones a ₡3,999 colones. El Restaurante Verde Fusión vende actualmente los desayunos a un precio de ₡2,500, por lo que un 41.06% de los encuestados en los rangos de ₡2,000 a ₡3,999 sería el mercado potencial.

4.1.8 ¿Por un almuerzo que contenga 1 proteína (pollo, carne o pescado), 1 porción de carbohidratos, 2 porciones de vegetales y una porción de ensalada, cuál de los siguientes rangos de precio le parece ideal?

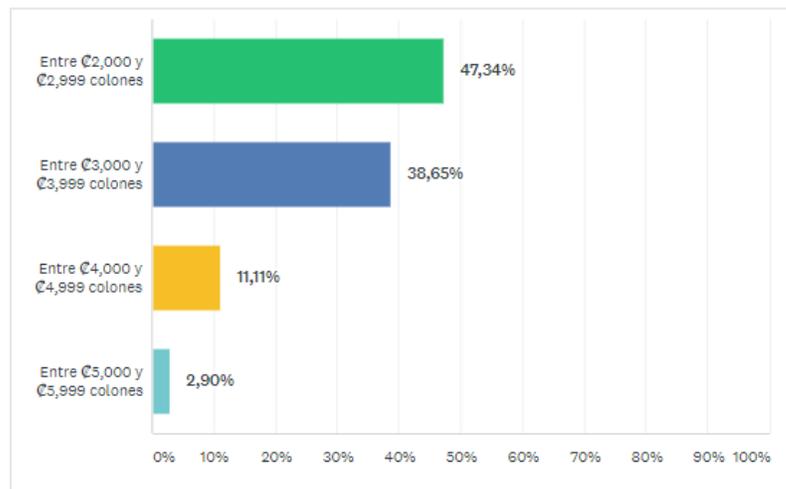


Gráfico 8. Percepción de precios por parte del mercado objetivo de un almuerzo.

Fuente: elaboración propia.

Un 47.34% de los encuestados indicaron que estarían dispuestos en comprar un almuerzo entre ₡2,000 colones y ₡2,999. Un 38,65% contestó que pagaría entre ₡3,000 colones y ₡3,999 colones y un 14,01% un monto superior a ₡4,000 colones, pero menor a 5,999 colones. El precio de venta de un almuerzo en Verde Fusión es de ₡3,200 colones, por lo que un 52.69% de los encuestados sería el posible mercado que este anuente a comprar un almuerzo de Verde Fusión ya que se encuentran dentro de los rangos de precios.

4.1.9 ¿Por una cena que contenga 1 proteína (pollo, carne o pescado), 1 porción de carbohidratos, 2 porciones de vegetales y una porción de ensalada, ¿cuál de los siguientes rangos de precio le parece ideal?

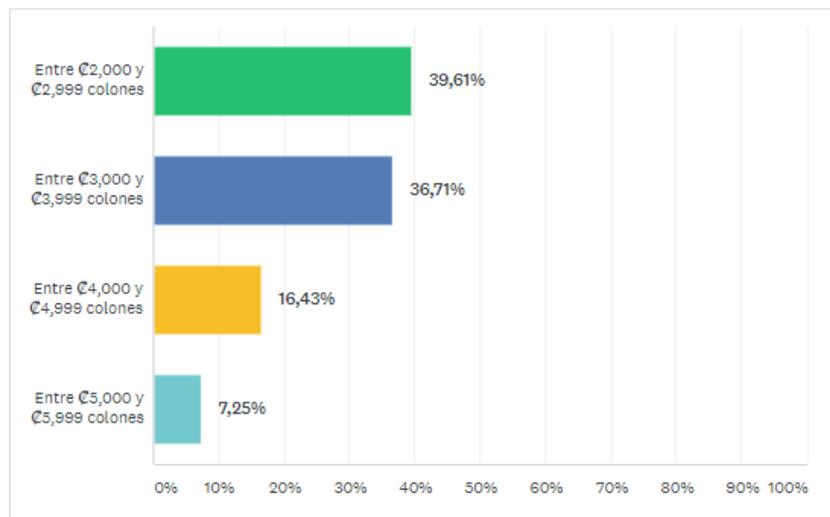


Gráfico 9. Percepción de precios por parte del mercado objetivo de una cena.

Fuente: elaboración propia.

Un 36.61% de los encuestados indicaron que estarían dispuestos en comprar una cena entre ₡2,000 colones y ₡2,999 colones. Un 36.71% compraría un almuerzo entre ₡3,000 colones y ₡3,999 colones y superior a ₡4,000 colones e inferior a ₡5,999 colones. El precio de una cena de Verde Fusión es de ₡3,000 colones por lo que todos los rangos de precios que se brindaron a los encuestados se ajustan con el precio de Verde fusión. La cena junto con la merienda se convierte en el producto con el mejor precio de acuerdo con la información capturada en el cuestionario.

4.1.10 ¿Por una merienda (Pita, wraps o sándwich) cuál de los siguientes rangos de precio le parece ideal?

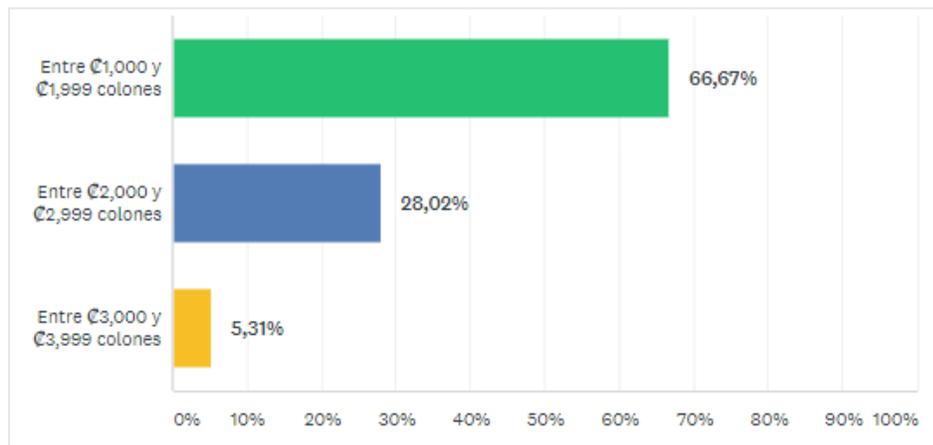


Gráfico 10. Percepción de precios por parte del mercado objetivo de una merienda.

Fuente: elaboración propia.

Un 66.67% de los encuestados contestaron que estarían dispuestos de pagar por una merienda entre ₡1,000 y ₡1,999 colones. Un 28,02% entre ₡2,000 y ₡2,999 colones y un 5.31% entre ₡3,000 y ₡3,999 colones. Verde Fusión tiene un precio de venta de

¢2,000 colones para sus meriendas, por lo que las meriendas se ajustan perfectamente a los rangos de precios el cual los encuestados estaría dispuestos en destinar para este tiempo de comida.

4.1.11 ¿Es usted actualmente cliente de alguna empresa que ofrece servicios de comida saludable, preparada, lista para calentar y de servicio a domicilio?

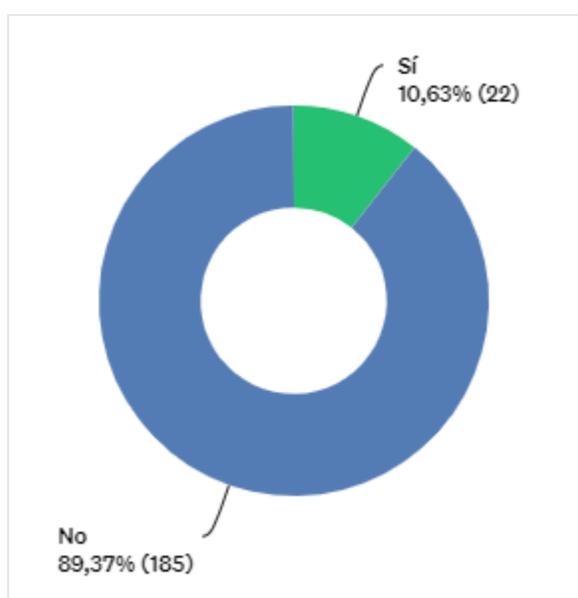


Gráfico 11. Potencial de mercado.

Fuente: elaboración propia.

Anteriormente en la pregunta número cuatro, 212 encuestados que representan un 82.49% del total de la población de estudio aseguran estar en disposición de comprar servicios y productos como los que comercializa el Restaurante Verde Fusión

Además, en la pregunta número 11 un total de 185 personas que representa un 89.37% mencionan que no son clientes de ninguna empresa que ofrezca servicios como

los que ofrece Restaurante Verde Fusión. A la hora de extrapolar los datos de la muestra esto representa una oportunidad de mercado de aproximadamente 707,000. Estos datos son cruciales ya que representan el grueso de la población objetivo que no tiene o ha tenido ninguna interacción con este tipo de empresas, lo que permite enfocar y diseñar las estrategias de mercadeo a este segmento que serían considerados clientes nuevos para restaurante verde fusión.

Por otra parte, un 10.63% aseguran ser clientes de empresas que ofrecen servicios y productos similares a los que ofrece Restaurante Verde Fusión, este porcentaje representa aproximadamente 84,000 personas, que se encuentran distribuidos entre los principales competidores. Estos números permiten entender de mejor forma el mercado para generar estrategias diferenciadas para este segmento ya que son personas que conocen este tipo empresas y que han tenido todo tipo de experiencias. Mas adelante se analizarán las preguntas de satisfacción de estos clientes en diferentes ámbitos, lo que dará un mejor panorama de los puntos en los que la competencia está haciendo un buen trabajo y también aquellos puntos en los que la competencia es débil, permitiendo de esta forma generar tácticas para aprovechar los puntos débiles y desarrollar estrategias de atracción de clientes.

4.1.12 ¿Cuál es el nivel de satisfacción en relación con la calidad de los productos adquiridos con esa empresa?

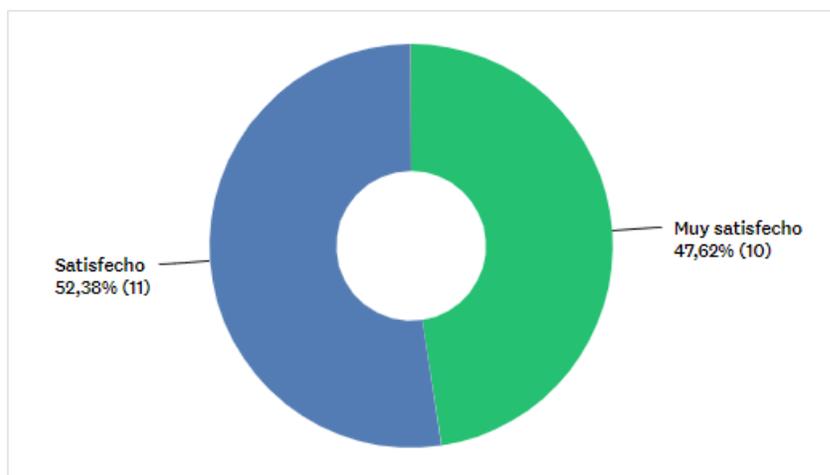


Gráfico 12. Gráfico 12. Nivel de satisfacción de mercado objetivo en relación con la calidad de los productos adquiridos con otras empresas que ofrecen servicios de comida saludable, preparada, lista para calentar y de servicio a domicilio

Fuente: elaboración propia.

En este caso el 100% de los clientes mencionan estar satisfechos o muy satisfechos con la calidad de los productos adquiridos con la competencia. Esto es un indicador de que existe una necesidad de ofrecer productos que además de ser de muy alta calidad también deben ofrecer un valor agregado porque de lo contrario es poco probable que las personas cambien de proveedor.

4.1.13 ¿Cuál es el nivel de satisfacción en relación con el servicio al cliente brindado por dicha empresa?

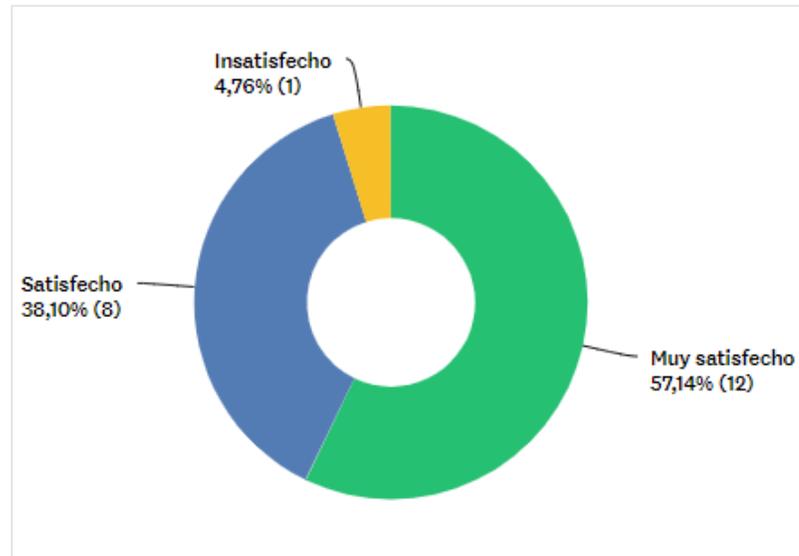


Gráfico 13. Nivel de satisfacción de mercado objetivo con relación a la calidad del servicio al cliente recibido de otras empresas que ofrecen servicios de comida saludable, preparada, lista para calentar y de servicio a domicilio

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta al servicio al cliente este atributo proporciona la primera área de oportunidad de la competencia ya que existe un 4.76% de insatisfacción lo que representa alrededor de 4265 clientes insatisfechos. Solo este número es suficientemente grande como para atraer un buen porcentaje de estos clientes insatisfechos y alcanzar los objetivos de crecimiento del Restaurante Verde Fusión. El servicio al cliente será definitivamente uno de los atributos que serán tomados en cuenta en el plan estratégico que se desarrollara en el siguiente capítulo.

4.1.14 ¿Cuál es el nivel de satisfacción en relación con la puntualidad y servicio de entrega brindado por dicha empresa?

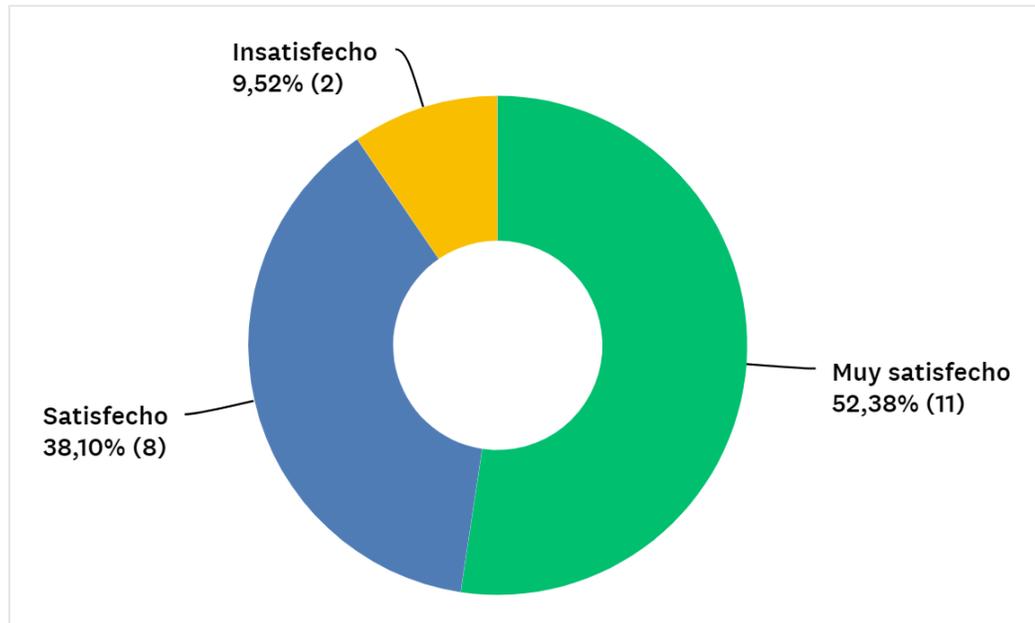


Gráfico 14. Nivel de satisfacción de mercado objetivo en relación con la puntualidad y servicio de entrega de otras empresas que ofrecen servicios de comida saludable, preparada, lista para calentar y de servicio a domicilio

Fuente: elaboración propia.

El nivel de satisfacción en relación con la puntualidad de las entregas es otro de los atributos en los que los principales competidores tienen áreas de mejora y en los que el Restaurante Verde Fusión se debe enfocar para generar una ventaja competitiva. Un 9.52% de los encuestados mencionan estar insatisfechos con este atributo, este porcentaje representa alrededor de 8500 usuarios actuales de este tipo de empresas. Estas 8500 personas se suman a las 4265 personas que expresaron estas insatisfechos con el servicio al cliente recibido, para un total de 12765 clientes que podrían considerar

cambiar de proveedor ante una oferta de valor diferenciada por parte del Restaurante Verde Fusión.

4.1.15 ¿Ha escuchado o visto publicidad de alguna de las siguientes empresas que ofrecen servicios de alimentación saludable? Seleccione todos los que conoce.

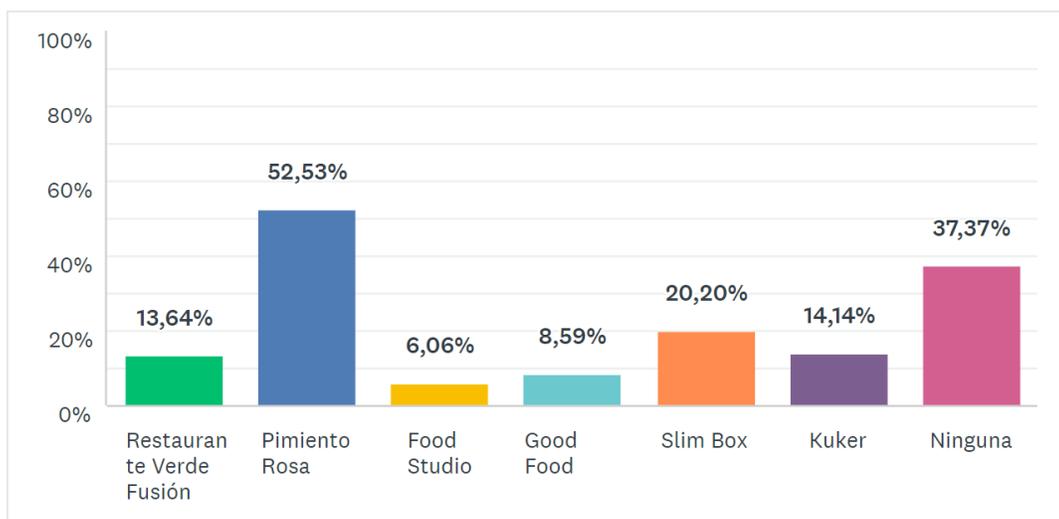


Gráfico 15. Conocimiento del mercado objetivo acerca de empresas que ofrecen comida saludable, preparada, lista para calentar y de servicio a domicilio

Fuente: elaboración propia.

Esta pregunta fue diseñada con el fin de comprender cuales son los competidores mejor posicionados en el mercado y también con el fin de entender cuál es la posición que ocupa Restaurante Verde Fusión en la mente del mercado objetivo. Como lo muestra el grafico, la empresa mejor posicionada es Pimiento Rosa ya que 52.53% de los encuestados afirman haber visto o escuchado publicidad de esta empresa. Restaurante Verde Fusión ocupa una cuarta posición precedido por Slim box y Kuker. Estos son

resultados que sugieren que hay una fuerte necesidad de trabajar en una campaña integrada de marketing con el fin de mejorar el conocimiento y recordación de marca, esta campana debe abarcar todos los medios y canales de comunicación en los que están presentes el mercado meta.

En la medida en la que Restaurante Verde Fusión logre aumentar su posicionamiento y recordación de la mano con productos y servicios de calidad será posible alcanzar los objetivos de crecimiento que serán propuestos en los siguientes apartados de este trabajo.

4.1.16 ¿Si escogiera una empresa que le entregue comida lista para consumir en su casa u oficina, qué factores considera más importantes para elegirla? Marcar en orden de importancia del 1 al 6 donde 1 es lo más importante y 6 lo menos importante.

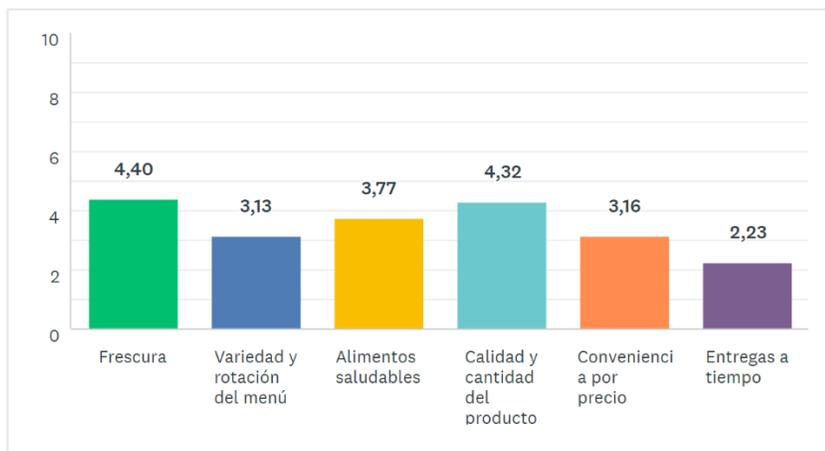


Gráfico 16. Atributos preferidos por el mercado objetivo a la hora de elegir comida saludable, preparada, lista para calentar y de servicio a domicilio

Fuente: elaboración propia.

Esta pregunta es relevante para el estudio ya que brinda información valiosa acerca de lo que es importante para los clientes a la hora de seleccionar un proveedor de servicios y productos de alimentación.

Este grafico muestra el promedio ponderado de las respuestas de 198 personas que llegaron hasta el final de la encuesta. Como se puede ver en el grafico los clientes se interesan por la frescura de los alimentos, seguido de la calidad y cantidad de los productos, y en tercer lugar aparece el atributo de que sean alimentos saludables. El precio ocupa un cuarto lugar seguido de un menú variado y en la última posición se encuentra la puntualidad de las entregas.

Todos estos resultados son de gran valor para la gerencia ya que le permiten enfocar los esfuerzos de producción en lo que el cliente realmente quiere, también son valiosos para el grupo de trabajo ya que permitirá realizar recomendaciones y estrategias enfocadas en los factores que son más relevantes para el mercado objetivo.

4.2 Encuesta de satisfacción de clientes actuales

Con el fin de evaluar la satisfacción de los clientes actuales se diseñó un cuestionario de dos preguntas el cual se envió a los clientes que accedieron contestarlo. Se recibieron un total de 21 respuestas que representan alrededor de un 40% de los clientes fijos de esta empresa.

4.2.17 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación con los siguientes atributos/características de los servicios y productos del Restaurante Verde Fusión?

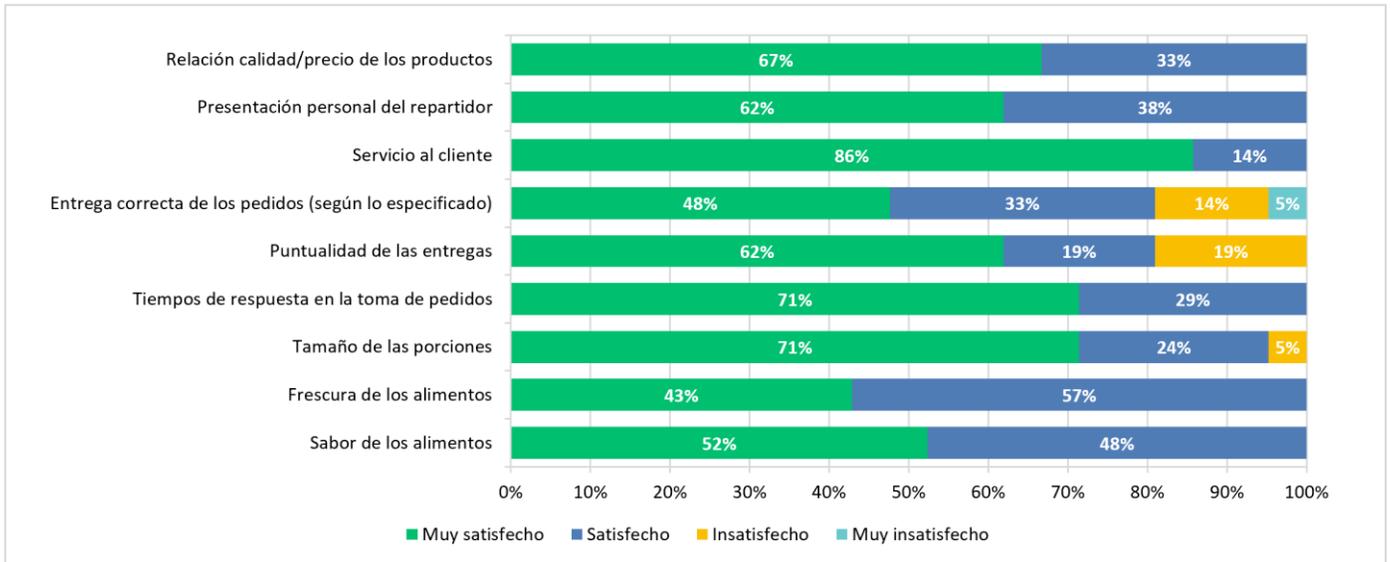


Gráfico 17. Nivel de satisfacción de clientes actuales por atributos

Fuente: elaboración propia.

En este gráfico se evalúa el nivel de satisfacción de nueve atributos de los productos y servicios del Restaurante Verde Fusión.

Como se puede ver, el servicio al cliente es uno de los puntos más altos con los que cuenta esta empresa ya que el 100% de los encuestados afirman estar muy satisfechos o satisfechos con el nivel de servicio recibido, esto es muy favorable ya que este aspecto es justo una de las áreas de oportunidad de la competencia, donde existe un 5% de los clientes que ya están con alguno de los principales competidores que expresan estar insatisfechos con el servicio recibido.

Lo mismo ocurre con la relación calidad precio, la presentación personal del distribuidor, los tiempos de respuesta en la toma de pedidos, la frescura y sabor de los alimentos; para todos estos atributos el 100% de los clientes manifiestan estar muy satisfechos o satisfechos.

La mayor área de oportunidad de acuerdo con los clientes actuales se encuentra en la puntualidad de las entregas, donde un 19% de los clientes se encuentran insatisfechos, además otro 19% de las personas que manifiestan estar muy insatisfechos o insatisfechos con la entrega correcta de los pedidos. Por último, se encuentra el tamaño de las porciones donde un 5% de los clientes expresan estar insatisfechos con este atributo.

Las respuestas a estas preguntas permitirán al propietario de Restaurante Verde trabajar en la mejora de los procesos para retener a los clientes y también estos resultados generan un panorama más claro para este grupo de trabajo en relación con las estrategias que se deben proponer en el plan estratégico de mercadeo y de comunicaciones integradas de marketing.

4.2.2 ¿Qué tan probable es que recomiende Restaurante Verde Fusión a sus amigos o familiares?

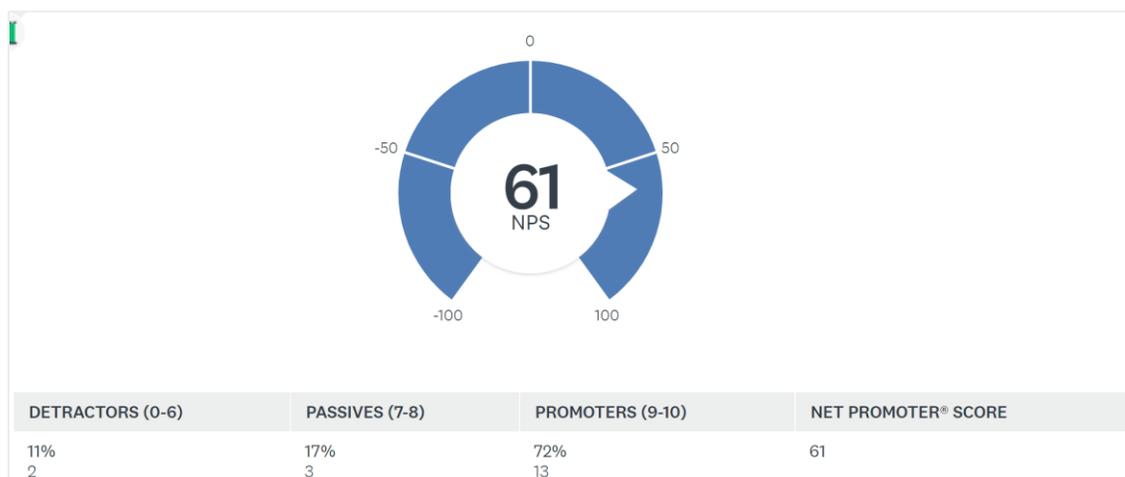


Gráfico 18. Net Promoter Score

Fuente: elaboración propia.

La pregunta del Net Promoter Score es una herramienta que les permite a las empresas conocer las probabilidades de que los clientes actuales los recomienden con un conocido o amigo, además esta pregunta le permite a quienes la utilizan compararse con la industria con el fin de saber que tan leales son los clientes actuales y que tan promotores son de mi empresa o marca.

Los resultados de esta pregunta muestran que el NPS para Restaurante Verde Fusión es de un 61 mientras que el benchmark global es de 37, lo que indica que se encuentran muy bien posicionados con los clientes y la mayoría de ellos son promotores de la empresa.

| | DETRACTORS (0-6) | PASSIVES (7-8) | PROMOTERS (9-10) | NET PROMOTER® SCORE |
|---------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Your Responses | 9.52% 2 | 19.05% 4 | 71.43% 15 | 62 |
| ▼ SurveyMonkey Global Benchmark | 19.43% | 24.61% | 55.96% | 37 |

Figura 7. Net Promoter Score.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se puede ver con más detalle la totalidad de las respuestas recibidas. Se puede ver cómo un 9.52% de los encuestados son detractores de la empresa y nunca la recomendarían con un amigo o conocido, sin embargo, el mayor porcentaje de los encuestados que corresponden a un 71.33% son promotores y están dispuestos a recomendar esta empresa. Por otra parte, existe un 19.05% son clientes pasivos, lo que quiere decir que ni la recomendarían ni serían detractores de sus productos o servicios.

4.3 Mystery Shopper

Se realizó un mystery shopper durante una semana en el mes de agosto 2019. Se seleccionaron tres diferentes competidores de Verde Fusión. Los mismos fueron seleccionados con base a la encuesta realizada, y a la pregunta que si ha escuchado o visto publicidad de alguna de las siguientes empresas que ofrecen servicios de alimentación saludable, fueron las que obtuvieron mayores respuestas.

| Atributos |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| Facilidad para realizar el pedido | Fue muy bueno. La experiencia fue muy satisfactoria ya que todo el proceso se pudo realizar por medio de la página web. | Excelente: ágil, sencillo, muy buen contenido en la página web. Posee la mejor página. | Todo es a través de WhatsApp lo cual hace que la forma de realizar el pedido no permita una experiencia y agregue valor a la compra. | Por medio de WhatsApp es donde se realizan principalmente los pedidos y funciona bien. Mejor que Verde Fusión ya que se envía un archivo por la aplicación la cual se llena en línea y la misma genera la orden a la empresa. |
| Facilidad para realizar el pago | Fue muy bueno. Se realizó el pago por medio del carrito de compra de la página web. | Excelente. Nos brinda la información de precios, muy sencillo realizar la compra por medio del carrito de compras de la página web. | Por medio de transferencia. No aceptan tarjetas de crédito o debito. | Por medio de transferencia. No aceptan tarjetas de crédito o debito |
| Puntualidad de las entregas | Excelente. Llego a la hora acordada. La presentación personal de la persona que realizado la entrega puede mejorar. No estaba identificado con información o indumentaria de la marca. | Excelente. La persona de la entrega del producto tenía una muy buena presentación personal y muy bien identificado con la marca. | No fue bueno. No llego a la hora que se especificó. No tenía información o indumentaria que lo identificara. | Excelente. Personal con una muy buena presentación personal. No estaba identificado con información o indumentaria de la marca |
| Entrega correcta de los pedidos | Excelente. Ningún conveniente. | Excelente. Ningún conveniente. | Excelente. Ningún conveniente. | Excelente. Ningún conveniente. |
| Presentación y sabor de los alimentos | Sabor muy bueno y presentación muy buena. Todos los productos son empacados y sellados al vacío, no se utilizan contenedores. Todos los productos están etiquetados, incluye información de las porciones, cantidades en gramos y fecha de vencimiento. Los productos son entregados en una bolsa hecha de productos reciclados, la cual usted adquiere con el fin de no incrementar el uso de más plástico en las entregas | Sabor muy bueno y la presentación de los alimentos fue muy buena. No utilizan productos biodegradables y los productos venían en una bolsa de papel. | La presentación de los alimentos es aceptable. El sabor de la comida es aceptable. Los alimentos no cuentan con ningún tipo de etiquetado y no utilizan contenedores biodegradables. Los productos vienen en una bolsa plástica. | Excelente sabor y presentación. Utilizan contenedores biodegradables y bolsas de papel en las entregas. También brindan la opción de entrega en recipientes de vidrio. Los alimentos vienen con las especificaciones de las porciones y la información en gramos. Las ensaladas si vienen en contenedores plásticos. |
| Relación calidad de precio | La relación de calidad y precio es buena | La relación de calidad y precio es buena. | Si hay una muy buena relación calidad y precio | La relación calidad precio no es muy buena, ya que los precios están por arriba del promedio |
| Lo bueno | Sistema de pedidos y compra. Sabor y calidad de la comida. Puntualidad. Instrucciones de cómo se debe calentar la comida. Se hizo por medio de mensajería de texto el mismo día que se hizo la entrega de las comidas. | Cuenta con una muy buena página web para realizar pedidos e informarse. Relación calidad y precio es bueno. Puntualidad | Relación calidad y precio | Definitivamente la calidad de la comida, los ingredientes y el personal altamente calificado. La utilización de contenedores biodegradables. Seguimiento después de la compra realizada. |
| Lo malo | No es practico para comer en el trabajo debido a que las comidas vienen selladas, se requiere contar con platos para servir los alimentos, y calentar; esto lo hace más complejo. Pero en el hogar si es una muy buena alternativa. No es amigable con el medio ambiente. | Sus empaques no son biodegradables y esa se convierte en su mayor oportunidad de mejora | Puntualidad. Sistema de pedidos y pago. Empaque y presentación de los alimentos No utilizan productos amigables con el medio ambiente. No cuentan con páginas web. | La página web no cumple los estándares actuales. Sistemas de pedido y pago. |

Tabla 2: Mystery Shopper

Fuente: Elaboración propia



Imagen 8: Fotos de comida y empaque, Verde Fusión y competidores.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V

PLAN ESTRATEGICO DE

MERCADEO

5. Plan Estratégico de mercadeo

En el capítulo uno de este trabajo se presentó el objetivo general y los específicos del plan de mercadeo, a continuación, se enumeran dos de los objetivos financieros propuestos y que pueden ser alcanzados por medio de la implementación de las estrategias propuestas a continuación en la mezcla de marketing.

i. Objetivos financieros

ii. Aumentar en un 317% los clientes activos durante el período de septiembre 2019 a septiembre 2020.

iii. Disminuir los costos operativos en un 10% durante el período de septiembre 2019 a septiembre 2020.

5.1 Estrategia Genérica

Se utilizará una estrategia de diferenciación de productos y no una estrategia de liderazgo de costos.

Esta decisión se toma debido a que en la industria de la alimentación los clientes buscan calidad y buen sabor. Una estrategia de precios bajos puede enviar el mensaje equivocado ya que en muchas ocasiones los precios bajos en la industria alimenticia se pueden relacionar con comida de baja calidad o comida rápida y no es la forma como esta empresa quiere ser percibida.

La estrategia de diferenciación se enfocará en tres pilares:

- **Calidad del producto:** Restaurante Verde Fusión es una empresa que se diferencia de sus competidores por ofrecer productos de calidad con los mejores y más frescos ingredientes.
- **Sabor de la comida:** Restaurante Verde Fusión ofrece alimentos deliciosos y de un sabor único.
- **Productos personalizados:** Los clientes pueden elegir de un menú predefinido o pueden brindar su plan nutricional emitido por un nutricionista y Restaurante Verde Fusión la prepara según las especificaciones del cliente o del profesional de la salud.

5.2 Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA en el Restaurante Verde Fusión con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también las oportunidades y las amenazas. Este análisis sirve para entender el entorno en el que opera la empresa y poder de esa forma proponer estrategias que los ayude a posicionarse mejor en el mercado.

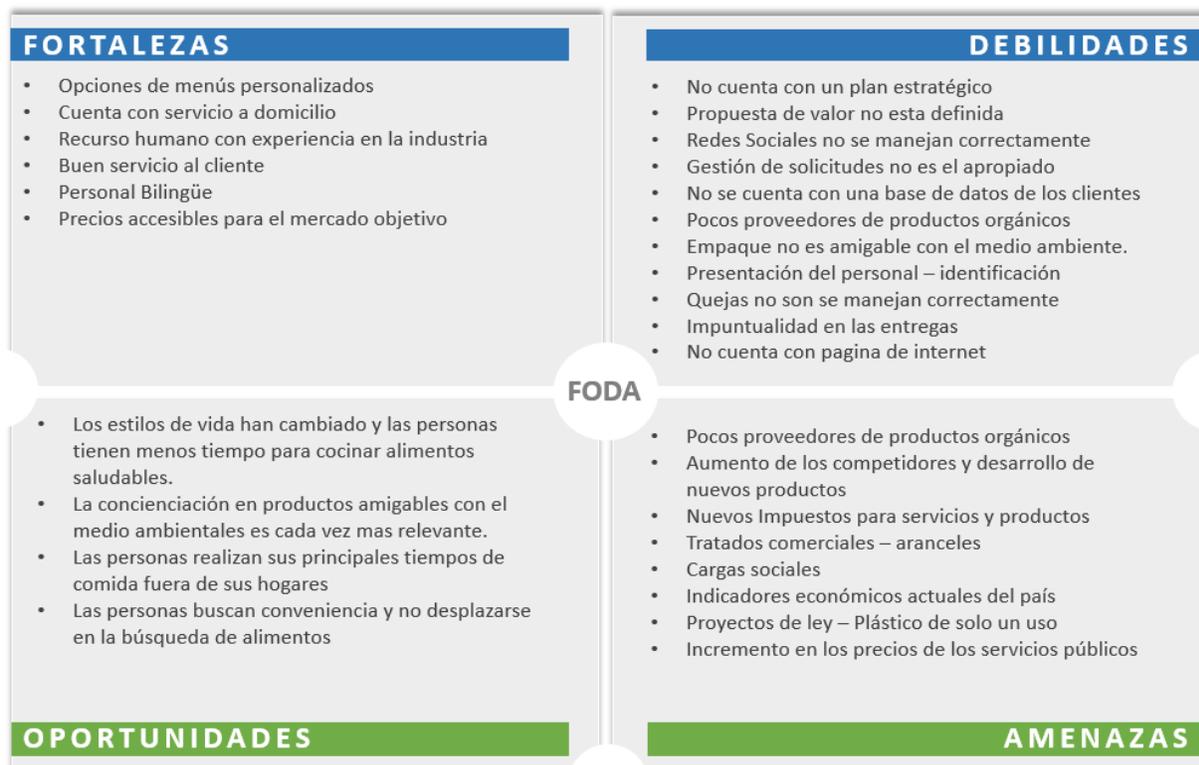


Figura 9. Análisis FODA

Fuente: elaboración propia.

5.3 Segmentación de mercado

a. Segmentación Demográfica

Los productos de Restaurante Verde Fusión serán dirigidos para personas que se encuentren en un rango de edad de entre 25 y 50 años de clase media y media alta y alta, sin importar su profesión u oficio, orientación sexual, nacionalidad, religión o ideología.

b. Segmentación Geográfica

De acuerdo con la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra este negocio (Introducción) los productos de Restaurante Verde Fusión serán dirigidos a los habitantes de la gran área metropolitana.

De acuerdo con la duración de este proyecto la cual es de un año, todas las propuestas y estrategias metodológicas se enfocarán solo en los habitantes de la gran área metropolitana.

Eventualmente después de lograr los objetivos de negocio y crecimiento propuestos en este trabajo es recomendable que la gerencia evalúe ampliar su segmentación y ofrecer sus servicios a clientes fuera del GAM, de momento dichos clientes están fuera del alcance de este plan de mercadeo.

c. Segmentación Psicográficas

Restaurante Verde Fusión es una empresa que ofrece sus servicios de alimentación para personas que cuidan su estilo de vida y que disfrutan de una dieta saludable y balanceada. Son personas activas que disfrutan del deporte o que simplemente disfrutan de la buena alimentación, llevan una vida muy ocupada y buscan sacar el máximo provecho de su tiempo.

d. Segmentación Conductual

Los clientes de Verde Fusión son personas de mente abierta que están dispuestos a modificar sus hábitos de consumo y probar nuevas alternativas más eficientes que les permitan incrementar su productividad en el trabajo o en el deporte. Son personas que suelen realizar uno o varios tiempos de comida fuera de casa, debido a su trabajo u obligaciones diarias, están dispuestos a pagar precios más altos por comida de calidad que beneficie a la salud, prefieran la calidad antes que el precio.

e. Factores por considerar para la segmentación de mercados

- No segmentar por genero para ser más inclusivos con la comunidad LGBTQ
- No segmentar solo para deportistas porque personas que no hacen deporte también puede cuidar de su dieta.

5.4 Promesa de Valor

“Comida saludable, personalizada, deliciosa y siempre fresca”.

5.5 Declaración de posicionamiento

Para personas del GAM, de clase media, media alta y alta de 25 años en adelante que disfrutan de un estilo de vida saludable, que buscan sacar el máximo provecho de su tiempo, Verde Fusión es una empresa de que busca contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes ofreciendo comidas preparadas, saludables y de calidad según sus requerimientos y especificaciones.

5.6 Mezcla de mercadeo

a. Estrategias de producto e innovación

Hoy en día las personas cuentan cada vez con menos tiempo debido a sus trabajos, compromisos académicos y responsabilidades personales, es por esto por lo que cada vez es más complicado destinar tiempo a tareas básicas en el hogar como limpiar la casa, planchar, acomodar la ropa o preparar los alimentos. Ante este problema existen empresas que ofrecen sus productos o servicios para solucionarlos. En el caso de Restaurante Verde Fusión ellos identificaron la oportunidad en la industria de los alimentos y entendieron como cada vez más personas compran sus alimentos fuera de casa con el objetivo de ahorrar tiempo y poder dedicarlos a las tareas que ellos consideran prioritarias. Pero eso es solo una parte del problema ya que la comida a la que las personas tenemos acceso en la calle no siempre es saludable o preparada con ingredientes de calidad y esto representa una gran oportunidad de negocio.

Restaurante Verde Fusión ofrece productos que solucionan este problema a sus clientes y pone a su disposición comidas y meriendas empacadas bajo la línea de

productos saludables, frescos y personalizados según los requerimientos y necesidades nutricionales de cada cliente.

i. Líneas de productos:

Con base al cuestionario realizado y al análisis de la competencia se determina que los precios de los desayunos, almuerzos, cenas y meriendas que ofrece Verde Fusión se encuentran entre los rangos de precios, los cuales el mercado meta está dispuesto a pagar. Sin embargo, se encontró que en el menú de Verde Fusión las opciones de alimentos son menores que las de la competencia, no cuenta con productos como frutas, frutos secos, opciones de merienda más variada y postres saludables. En los menús y productos de los competidores se observó que algunos competidores se encuentran comercializando productos bajo sus propias marcas como aderezos, mermeladas, repostería y salsas. Por eso se recomienda lo siguiente:

Desarrollar productos los cuales se complementen con el tipo de alimentos que Verde Fusión ofrece y que el usuario también esté dispuesto a adquirir, como, por ejemplo: meriendas saludables (galletas, frutos secos, frutas, postres saludables), esto puede ayudar a incrementar el ticket promedio.

Aumentar de 3 a 5 las opciones de comidas para almuerzos y cenas. Esto debido a que la competencia cuenta con una mayor variedad de alimentos para cada tiempo de comida. El cliente busca variedad y experiencias, comer siempre lo mismo puede causar un efecto negativo.

- **Desayuno:** Ejemplo: Huevos revueltos con jamón y dos tostadas (Dos proteínas y un carbohidrato).
- **Merienda:** Ejemplo: Burrito de jamón o pollo. (Una proteína y un carbohidrato).



Figura 10. Merienda Verde fusión

Fuente: Verde fusión.

- **Almuerzo:** Ejemplo: Pechuga de pollo en salsa de vino blanco y culantro, pasta, ensalada y vegetales. (Dos proteínas, un carbohidrato, ensalada y vegetales)



Figura 11. Almuerzo Verde fusión

Fuente: Verde fusión.

- **Cena:** Ejemplo: Pechuga de pollo a la plancha, vegetales y arroz integral.
(Dos porciones de proteína, una de vegetales y una porción de ensalada).



Figura 12. Cena Verde fusión

Fuente: Verde fusión.

Se recomienda que la personalización de los alimentos siga los estándares de las comidas saludables y lo que los especialistas en nutrición indican para los tipos de dietas más comunes como lo son para aumento de masa muscular o pérdida de grasa corporal.

Verde fusión debe de contar con una política la cual indique los tipos de comidas a los que estarían dispuestos a personalizar con el fin de que el cliente este informado correctamente sobre los servicios que brindan y que las expectativas sean las correctas.

Es importante mejorar en la forma en como son los menús presentados, así como de su redacción.

- Por ejemplo, una opción en el menú de cena de Food Studio:

“Pescado Oriental a la plancha con salsa de vegetales tipo oriental”

- Una opción en el menú cena de Verde Fusión:

“Pescado a la plancha”

ii. Empaque

El empaque es de suma importancia y hoy en día lo es aún más ya que los usuarios buscan que los mismos no contaminen. Se identifico una oportunidad en Verde Fusión, ya que los empaques que se utilizan son de plástico de un solo uso y los mismos no son amigables con el medio ambiente. En la Asamblea Legislativa de Costa Rica se encuentra en discusión una ley la cual prohibiría el uso de plásticos de un solo uso, sin embargo, Verde Fusión debería iniciar la búsqueda de opciones de empaques biodegradables, las cuales permitan el traslado de los alimentos, una conservación optima de las comidas y la elaboración de un empaque innovador y llamativo que refleje la calidad del producto, así como también de la marca, también se recomienda que el empaque esté debidamente etiquetado con los tamaños de las porciones y la información nutricional.

Un ejemplo de empaque biodegradable que puede ser implementado como benchmark para la elaboración del nuevo empaque es el siguiente:



Figura 13. Empaque biodegradable

Fuente: graphired

iii. Marca

Los productos actualmente se comercializan bajo la marca de “Restaurante Verde Fusión”, pero como parte del plan de mercado se recomendará que se cambie la marca Restaurante Verde Fusión por Verde Fusión. La empresa inicio como un restaurante el cual tiempo después fue cerrado para enfocarse en una nueva modalidad de venta de comidas, por ese motivo es que se considera que se debe eliminar de la marca la palabra restaurante. En este capítulo como parte de la oportunidad que se identificó en el análisis de la marca, nos referiremos a la empresa bajo el nombre de Verde Fusión.

Como parte del análisis de la competencia se evidencio que las empresas competidoras cuentan con logos los cuales son más acorde con los estándares mercadológicos actuales y los cuales son utilizados correctamente y de una forma estandarizada en todas sus plataformas de redes sociales y páginas web. Esto se convierte en una oportunidad para Verde Fusión de rediseñar su logo y crear un slogan el cual sea más apto para el mercado al que se va a dirigir.

Estos son algunos de los logos y slogans de los principales competidores.



Figura 14. Logos de la competencia y Verde Fusión.

Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda a Verde Fusión trabajar en la mejora del logo y la implementación de un slogan. A continuación, se brindan dos recomendaciones, una usando como base el logo actual de la empresa con el slogan de la propuesta y una segunda opción que es un logo y slogan nuevo, esto con el fin de brindar ideas al propietario y que implemente la que sea más de su agrado.



Figura 15. Propuestas de logos para Verde Fusión.

Fuente: Elaboración propia.

iv. Servicios complementarios

Como parte del análisis de la competencia se pudo identificar que otras empresas ya se encuentran asesoradas o cuentan con personal de nutrición capacitado, por lo que agrega valor a los productos, servicios y por ende a la marca.

b. Estrategias de precio sustentadas

Para la definición del precio se utilizarán una combinación de las estrategias más adecuadas de acuerdo con la calidad del producto, la imagen que queremos proyectar a nuestros clientes y a nuestra declaración de posicionamiento.

- **Precio de introducción:** se utilizará una estrategia de precio introductorio, lo que significa que el precio será definido de acuerdo con el valor que se considera que tiene el producto con base en sus características y atributos. No se planea competir por precio sino más bien por diferenciación. El precio de introducción debe ser no menor a un 10% que el precio que se proyecta para el producto en su etapa de estabilización. Según Jiménez (2016) “Cuanto más bajo el precio, más costará subirlo luego y el consumidor lo resentirá con justificación o sin esta. Es por esta razón que no se recomienda utilizar una estrategia de precios bajos en la etapa de introducción del producto ya que complicaría el crecimiento de la empresa y podría generar pérdida de clientes.

- **Parity:** en la etapa de crecimiento y maduras el precio será definido con base en el precio del líder de mercado, para enviar el mensaje de que la calidad de los productos es similar. En la etapa de introducción se sugiere que los precios se fijen un

10% debajo del precio del líder de mercado con el fin de utilizarlo como una estrategia de atracción de clientes.

- **Propuesta de precios**

| Tiempo de comida | Precio actual Verde Fusión | Precio Pimiento Rosa | Incremento Propuesto | Precio Propuesto para Verde Fusión |
|------------------|----------------------------|----------------------|----------------------|------------------------------------|
| Desayuno | ₡2,000 | ₡2,800 | 25% | ₡2,500 |
| Almuerzo | ₡3,200 | ₡3,800 | 9% | ₡3,500 |
| Cena | ₡3,000 | ₡3,800 | 27% | ₡3,500 |
| Meriendas | ₡2,000 | ₡2,800 | 25% | ₡2,500 |

Tabla 3. Propuesta de precios para Verde Fusión

Fuente: Elaboración propia

Tomando como base los precios del líder de mercado se sugiere a Verde Fusión incrementar los precios ya que los precios actuales se encuentran en el límite inferior del rango de precios que los clientes están dispuestos a pagar por un tiempo de comida, este rango es el de ₡3,000 y ₡3,999. Estos incrementos en los precios son necesarios para poder trabajar en el diseño e implementación de una página web y demás propuestas mercadológicas que se revisaran más adelante en este capítulo.

c. Estrategias de distribución o lugar y plan de crecimiento

Restaurante Verde Fusión es una empresa que no cuenta con local físico ya que su estrategia comercial es plenamente en línea. En la actualidad cuenta con una página de Facebook, Instagram, WhatsApp empresarial y no poseen página web. Es por eso la

importancia de crear una página web con el fin de aumentar el tránsito de clientes y las ventas a través de esta.

Es necesario evaluar la posibilidad de transferir operaciones para San José para optimizar la distribución, disminuir los costos de distribución y disminuir los tiempos de entrega. Una de las razones es debido a que, en el cuestionario de satisfacción de los clientes, uno de los puntos como oportunidad para Verde Fusión es la puntualidad en la entrega de las comidas. Por eso la recomendación de una alianza con un restaurante o con un cocinero independiente, con el objetivo de que este pueda preparar las recetas en San José y la distribución se haga desde ahí. Se establece un acuerdo contractual el cual especifique que los productos y las recetas son bajo la marca Verde Fusión, se estipula un porcentaje para el restaurante o el profesional independiente, el cual permita que la alianza estratégica tenga beneficios para ambas partes. Otra opción, a considerar, pero representa una inversión por parte de la empresa, es la de una apertura de una cocina y centro de distribución en el área de San Jose con el fin de estar más cerca de las principales oficinas y centros empresariales del área metropolitana.

i. Página web y tienda en línea

En el análisis de la competencia se encontró que los principales competidores cuentan con páginas web las cuales se ubican dentro los estándares actuales. Es por lo que se recomienda a Verde Fusión desarrollar una página web con la opción de carrito de compra donde los clientes puedan realizar y programar sus pedidos. Desarrollar una experiencia de compra la cual sea sencilla para el usuario y le permita conocer más de la empresa, sus productos y servicios. Se recomienda que la pagina sea creada y

administrada por una empresa subcontratada la cual le facilite a Verde Fusión cumplir con las tareas operativas.

Además, que la pagina permita integrarse con un sistema CRM con el fin de incorporar análisis de las ventas y de los clientes. Entre los principales beneficios que Verde Fusión tendría son:

- Comprender los productos de mayores ventas y menores ventas.
- Identificar los clientes que más compran, los más regulares, los ocasionales y los que no volvieron a comprar.
- Tasa de clientes nuevos por mes.
- Desarrollar programas de lealtad.

Toda la información es relevante porque le va a permitir crear oportunidades de venta basado en los comportamientos de los clientes, trabajar en planes de retención de clientes y crear planes de lealtad. Se recomienda que la página web sea administrada por una agencia o un profesional independiente el cual le ayude a dar mantenimiento, creación de contenido y cuente con experiencia en SEO, para que alcance el mejor posicionamiento posible en los buscadores de Internet. Contará con la opción de “Upload your Nutrition Plan”. Esto para los clientes que desean sus pedidos personalizados.

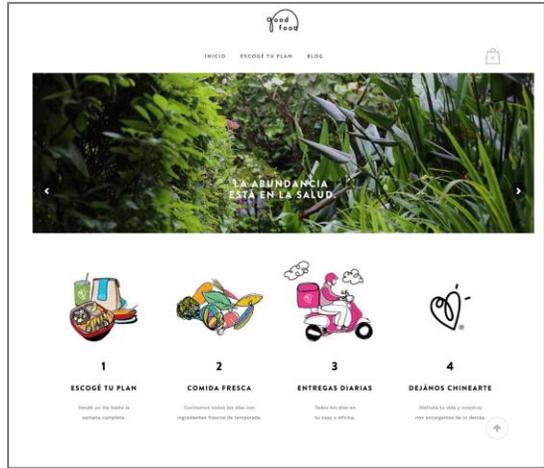


Figura 16. Página web Good Food.

Fuente: Good Food.

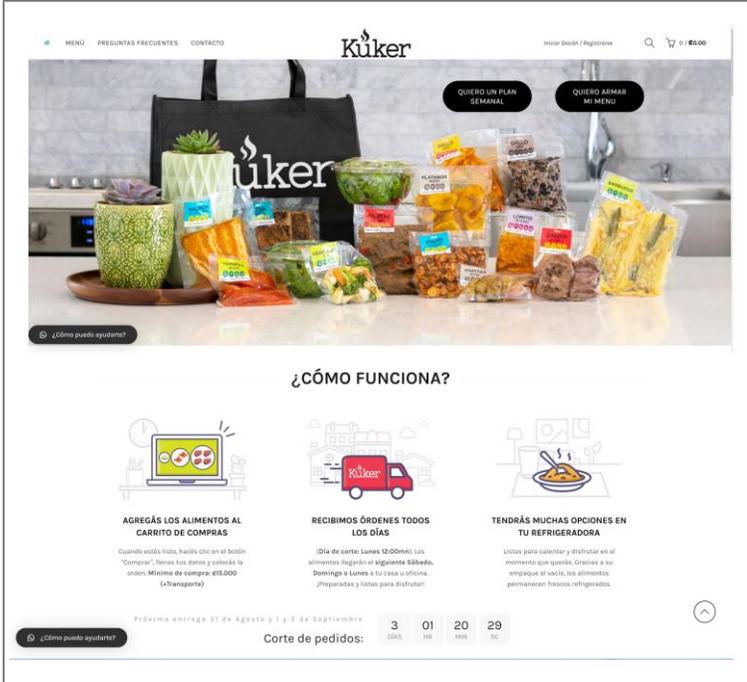


Figura 17. Página web Kuker.

Fuente: Kuker.

ii. Redes Sociales

Facebook e Instagram son junto con la página web los principales puntos para aumentar el tránsito de clientes y por ende aumentar las ventas. Por eso se recomienda brindar mejoras a la página de Facebook y al perfil de Instagram. La página web y las redes sociales deben estar alineadas en forma y contenido. El fan page también será otro canal por medio del cual los clientes pueden realizar sus pedidos. Se recomienda habilitar una cuenta de Instagram en la cual los clientes al igual que en Facebook tengan la opción de llamar o enviar un correo para realizar los pedidos de sus productos. La empresa cuenta con un Community Manager, pero consideramos que los resultados obtenidos no son satisfactorios debido a que el contenido y forma de las redes sociales de Verde Fusión no cumplen con los estándares actuales y existe una brecha significativa en comparación a sus competidores, es importante que Verde Fusión adquiera los servicios de una agencia o un profesional independiente el cual le permita alinear sus redes sociales, mejorar el contenido y dar mantenimiento.

iii. Aplicación móvil

En el análisis de la competencia se encontró que ninguno de los competidores de Verde Fusión cuenta con una aplicación móvil. Es por esto por lo que se recomienda que para mediano o largo plazo se trabaje en la opción de una posible tienda en línea para que los clientes realicen sus pedidos, la aplicación debe ser interactiva fácil de usar y debe dar la opción de agendar los pedidos, debe contar con la opción de redireccionar a redes sociales, dejar comentarios para mejorar los productos y servicios ofrecidos. Debe estar disponible para Android y IOS.

d. Estrategias de promoción

Este apartado es clave para alcanzar el éxito y los objetivos propuestos en este plan de mercadeo, es por esta razón que se planea realizar además de promociones para los clientes, alianzas estratégicas con instituciones deportivas y de la salud, esto con el fin de ofrecer servicios que satisfagan a los clientes desde múltiples perspectivas y todas relacionadas con el tema de la salud y el bienestar de los clientes

Como parte de las promociones actuales tenemos las siguientes:

- **Paquetes semanales:** 5 desayunos, 5 almuerzos y 5 cenas a un precio de 42000. Por la compra de este paquete él envió es gratis.
- **Menús personalizados:** El cliente puede brindar su propio plan nutricional y Restaurante Verde Fusión lo prepara según los requerimientos.
 - 10% de descuento en compras quincenales
 - Envíos gratis para clientes nuevos en su primera semana de pedidos

Estrategias promocionales propuestas:

- **Convenios con nutricionistas:** por la compra de su paquete mensual reciba un 10% de descuento en Garita Nutrition. Aplica para medición y elaboración de plan nutricional
- **Convenio con instituciones deportivas:** por la compra de \$200 reciba un 10% de descuento en la matricula en Multi Spa.
- Por la compra de su plan mensual reciba una semana de meriendas gratis equivalentes a un monto de \$20.

- Compre su plan quincenal y participe en la rifa de una orden de compra de \$100 en GNC.
- Diseñar un plan de lealtad que le brinde beneficios adicionales a los clientes actuales como mayores porcentajes de descuentos, regalías de productos, oportunidades de degustación de productos nuevos.
- Actualmente Verde Fusión ofrece transporte gratuito para los pedidos semanales sin embargo esta estrategia no está siendo explotada ya que los principales competidores cobran por el envío. Se recomienda invertir más en publicidad en redes sociales haciendo énfasis en la estrategia de envío gratis, esto puede hacer la diferencia y captar la atención del mercado objetivo. Es importante tener presente que para las redes sociales hay que destinar un presupuesto de inversión ya que de lo contrario las publicaciones que se realicen no tendrán el alcance esperado.

e. Personas

- **Fidelización:** para fidelizar clientes se propone generar un programa de lealtad en el cual los clientes reciban puntos por cada compra y que posteriormente los puntos acumulados los puedan cambiar por productos de la empresa. Esto es una acción diferenciadora ya que ninguno de los competidores cuenta con este tipo de estrategias
- **Servicio al cliente:** se recomienda mejorar los tiempos de respuesta en las redes sociales con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes, tanto para la recepción de pedidos como para el manejo de quejas o sugerencias. Es

sumamente importante que el cliente sienta que es escuchado y que sus solicitudes se manejan con rapidez.

f. Procesos

Este ítem es uno de los que se dejan siempre al final ya que es de los más recientes en la mezcla de marketing, antes solo se hablaba de las 4 p, ahora se agregan 2 p adicionales para el marketing de servicios, pero no son menos importantes y es que en la medida que los procesos sean diseñados poniendo al cliente como su marco de referencia estos mismos van a estar más satisfechos con los productos, servicios y atención que reciben. Hoy en día las empresas que son más exitosas a nivel global son aquellas que hacen del proceso de venta toda una experiencia para sus consumidores.

Con el fin de vender una excelente experiencia a los clientes es necesario alcanzar altos niveles de satisfacción desde el momento en el que el cliente tiene el primer contacto con la empresa por cualquiera de los diferentes canales de comunicación hasta las interacciones posteriores a la entrega del producto con el manejo de quejas o comentarios en las distintas plataformas de comunicación.

Para garantizar la buena gestión de los procesos se recomienda implementar las siguientes acciones:

- **Capacitación**

Un buen porcentaje de la satisfacción de los clientes está altamente correlacionado con el nivel de capacitación del personal que los atiende, es por esto por lo que un presupuesto de los ingresos por ventas debe ser invertido en capacitaciones para el chef y los cocineros con el fin de que elaboren productos de calidad, también se

debe considerar en este presupuesto el community manager y el personal que se encarga de la distribución de los productos.

- **Análisis de la competencia**

Es importante estar pendientes de los competidores para entender cuáles son sus estrategias y formas de operar, esto permitirá generar estrategias innovadoras y estar siempre un paso adelante. El análisis de la competencia es vital para definir si los procesos actuales necesitan ser rediseñados o modificados.

- **Analizar las últimas tendencias de mercado**

Esto es de suma importancia ya que nos enfrentamos a un mercado cada vez más volátil en el cual los clientes cambian sus gustos, preferencias y hábitos de consumo de una forma vertiginosa, es por esto por lo que se debe estar siempre actualizado y poniendo mucha atención al mercado para entender la forma en la que opera y la dirección que tomara en un futuro cercano. Tener la capacidad de predecir el mercado y sus tendencias le dará a Verde Fusión una ventaja competitiva.

- **Método de recepción de pedidos y forma de pago**

A la hora de analizar los principales competidores es evidente que han logrado diferenciarse de Verde Fusión ya que han conseguido automatizar la recepción de pedidos y de pagos por medio de la página web, donde los clientes tienen la capacidad de elegir sus productos, agregarlos al carrito y realizar el pago de forma automática con tarjeta de débito o crédito.

En este apartado se recomienda a Verde Fusión automatizar el proceso de toma de pedidos por medio de la página web que se recomendó implementar en la P de plaza, esto facilitará la vida de los clientes y mejorará la experiencia de compra por lo que al final se verá reflejado en la satisfacción del cliente. Hoy en día es importante recordar que los clientes buscan vivir una experiencia a la hora de comprar un producto o servicio, y dicha experiencia inicia desde el momento en el que el cliente coloca su pedido, y termina con el servicio posterior a la venta incluyendo el manejo de quejas o atención de recomendaciones por parte del cliente.

Esto es un ejemplo de lo que hace Pimiento Rosa, empresa identificada como la mejor posicionada en el mercado de comercialización de comida saludable.



Figura 18. Proceso de toma de pedidos y recepción pago de Pimiento Rosa

Fuente: Pimiento Rosa

Se recomienda utilizar este ejemplo como benchmark de la industria e implementar algo similar con el fin de competir con los líderes de mercado y poder incrementar la participación de mercado.

- **Garantía de satisfacción**

Se recomienda ofrecer a los clientes una garantía de satisfacción la cual consista en abrir un canal de comunicación directa para clientes que presentan insatisfacción con alguna de las fases del proceso de compra o con un producto específico.

Esta recomendación consiste en hacer público en la página web o redes sociales la garantía de satisfacción la cual consista en que el cliente comunique de forma confidencial su insatisfacción y que Verde Fusión se comprometa en contactar al cliente dentro de las primeras 48 horas para entender la razón del descontento del cliente y de esa forma ofrecer una solución. Es importante que si el propietario decide implementar esta estrategia debe comprometerse con cumplir la promesa de contactar al cliente para ofrecer la solución ya que de no hacerlo en el tiempo estipulado por la garantía entonces el nivel de insatisfacción puede aumentar y resultar en la pérdida de uno o varios clientes por la mala publicidad de boca en boca.

5.7 Merchandising

Se sugiere al propietario invertir en merchandising con el fin de incrementar el sentido de pertenencia de los consumidores actuales y también con el fin de atraer a los clientes potenciales. Se debe incluir el logo, la marca y slogan además de un hashtag con el fin de que el merchandising se use en publicaciones de redes sociales con el hashtag y de esa forma aumentar el alcance y el conocimiento de marca.

Se sugiere invertir en artículos como vasos térmicos o vasos biodegradables para bebidas calientes y frías, pajillas de metal con su debido estuche, o un set de cubiertos, que se ofrezcan como regalías a los clientes nuevos en su primer pedido de un paquete

semanal, el mismo debe tener impreso la marca, slogan, y el hashtag #verdefusión este mismo con el fin de que los usuarios lo publiquen en sus redes sociales y de esa forma aumentar las interacciones.

Este tipo de merchandising es muy gustado por los consumidores que cada vez son más conscientes de los productos que consumen y de cómo las marcas se preocupan por disminuir la huella ecológica, se considera que estos pequeños detalles pueden generar muy buenos resultados para la empresa. Además, es una estrategia que no es utilizada por ninguno de los competidores actualmente, lo que haría a Verde Fusión pionero con este tipo de estrategias.

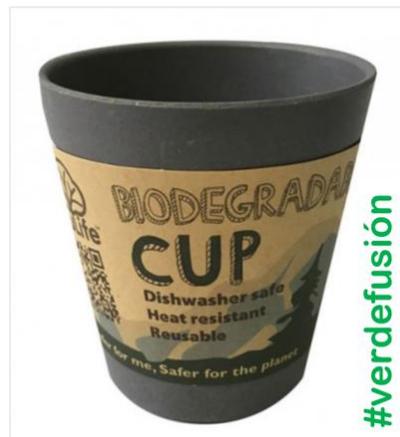


Figura 19. Ejemplo de merchandising - vaso biodegradable.

5.8 Plan de comunicaciones integradas de marketing

Como parte de las estrategias de promoción para Verde Fusión se recomienda desarrollar un plan de comunicaciones integradas de marketing ya que esto les permitirá

coordinar, integrar y compartir sus estrategias de forma coherente entre todas las herramientas y canales de comunicación más relevantes para la empresa.

- **Sitio Web**

- Creación de página web, reforzar el SEO dando enfoque en el área de comida saludable.

- Incrementar el tráfico web y de esa forma aumentar la cantidad de solicitudes de pedidos por medio de un “Call to action” o llamado a la acción por su traducción al español.

Los esfuerzos de posicionamiento del portal web de Verde Fusión busca ayudar a los motores de búsqueda como Google a entender porqué el contenido de esta empresa es relevante para los usuarios y responde a las necesidades de estos. Parte fundamental de los objetivos de estos esfuerzos es aumentar el tráfico en el sitio, pero de público calificado y de interés para el negocio, con miras a conseguir leads que eventualmente después del seguimiento adecuado se conviertan en clientes nuevos.

- **Redes Sociales**

Se recomienda invertir entre un 2% y 3% de los ingresos mensuales en Facebook e Instagram, esto tendrá un impacto inmediato en el alcance y por ende en las probabilidades de obtener leads y clientes nuevos como producto de esta inversión en publicidad.

Estas son algunas de las acciones específicas para las redes sociales

- Plan de contenidos en Facebook e Instagram, con al menos cuatro publicaciones mensuales en cada una de estas redes de manera incremental.

- Generando temática en temas como:
 - Comida saludable y a la medida.
 - Entregas gratuitas.
 - No se complique nosotros lo preparamos por usted.
 - Nosotros le ayudamos a cumplir sus objetivos de nutrición.

- **Mensajes por canal y objetivo**

| ¿Dónde? | Web | Google | RRSS | Influencers |
|------------------|--|--|--|--|
| ¿Qué? | Contenido relevante que represente la Marca | SEO | <ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram | <ul style="list-style-type: none"> • Amplificación del mensaje • Generar comunidad |
| Objetivos | Incrementar cantidad de leads | <ul style="list-style-type: none"> • Dar visibilidad de la marca • Redireccionar a la página web | <ul style="list-style-type: none"> • Informar de productos y servicios • Generar leads • Toma de pedidos • anejo de quejas | <ul style="list-style-type: none"> • Visibilizar • Informar • Aumentar alcance |
| Mensajes | Contenido de interés relacionado a nuevas tendencias de alimentación saludable y productos | <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento web • Uso de Keywords | Contenido de interés relacionado a nuevas tendencias de alimentación saludable y productos y servicios innovadores | Contenido de interés relacionado a nuevas tendencias de alimentación saludable y productos y servicios innovadores |

| | | | | |
|----------------|--|---|--|--|
| | y servicios innovadores | | | |
| Público | Personas que disfrutan de la alimentación saludable | Personas que disfrutan de la alimentación saludable | Personas que disfrutan de la alimentación saludable | Personas que disfrutan de la alimentación saludable |

Tabla 4. Mensaje por canal y objetivo de las comunicaciones integradas de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

5.9 Plan de inversión de la propuesta

En este apartado se presenta el plan de inversión que se debe realizar para implementar la propuesta del plan de mercadeo y las proyecciones de ingresos mensuales producto de la implementación de la propuesta.

S espera que luego de implementar la página web, invertir en SEO y creación de contenidos, así como también la inversión en publicidad de Facebook e Instagram los clientes nuevos incrementen a un ritmo de entre 10 y 15 clientes nuevos por mes.

| Plan de Inversion e Ingresos proyectado para Septiembre del 2020 | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre |
| Ingreso Esperados | ₡3,640,000.00 | ₡4,690,000.00 | ₡5,740,000.00 | ₡6,790,000.00 | ₡7,840,000.00 | ₡8,890,000.00 | ₡9,940,000.00 | ₡10,990,000.00 | ₡12,040,000.00 | ₡13,090,000.00 | ₡14,140,000.00 | ₡15,190,000.00 |
| 1- Mercadeo Digital | | | | | | | | | | | | |
| Fee por diseño, manejo & mantenimiento Web | ₡752,000.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡57,900.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡57,900.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡57,900.00 | ₡0.00 | ₡0.00 |
| Creación contenido Social Media y Digital (incluyendo imágenes) | ₡318,450.00 | ₡318,450.00 | ₡318,450.00 | ₡318,450.00 | ₡318,450.00 | ₡318,450.00 | ₡318,450.00 | ₡318,450.00 | ₡318,450.00 | ₡318,450.00 | ₡318,450.00 | ₡318,450.00 |
| SEO | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡173,700.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡173,700.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡0.00 |
| Facebook Ads | ₡54,600.00 | ₡70,350.00 | ₡86,100.00 | ₡101,850.00 | ₡117,600.00 | ₡133,350.00 | ₡149,100.00 | ₡164,850.00 | ₡180,600.00 | ₡196,350.00 | ₡212,100.00 | ₡227,850.00 |
| Instagram Ads | ₡54,600.00 | ₡70,350.00 | ₡86,100.00 | ₡101,850.00 | ₡117,600.00 | ₡133,350.00 | ₡149,100.00 | ₡164,850.00 | ₡180,600.00 | ₡196,350.00 | ₡212,100.00 | ₡227,850.00 |
| Influencers | ₡289,500.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡289,500.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡289,500.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡289,500.00 | ₡0.00 | ₡0.00 |
| 2- Merchandising | | | | | | | | | | | | |
| Basos termicos con logo y hastag | ₡231,600.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡231,600.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡231,600.00 | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡0.00 |
| Gastos totales | ₡1,700,750.00 | ₡459,150.00 | ₡490,650.00 | ₡1,043,250.00 | ₡785,250.00 | ₡585,150.00 | ₡964,050.00 | ₡648,150.00 | ₡1,084,950.00 | ₡1,058,550.00 | ₡742,650.00 | ₡774,150.00 |
| Utilidad Bruta | ₡1,939,250.00 | ₡4,230,850.00 | ₡5,249,350.00 | ₡5,746,750.00 | ₡7,054,750.00 | ₡8,304,850.00 | ₡8,975,950.00 | ₡10,341,850.00 | ₡10,955,050.00 | ₡12,031,450.00 | ₡13,397,350.00 | ₡14,415,850.00 |

Figura 20. Plan de inversión e ingresos del Plan Estratégico de Mercadeo.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

6.0 Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

1. Se corrobora que en nuestro país las nuevas tendencias en comer saludable se encuentran presentes y las personas estarían dispuestas a comprar de este tipo de productos y servicios. Se determinó que el comportamiento del mercado de restaurantes se desarrolla en un ambiente altamente competitivo y en el cual los competidores de esta industria buscan diferenciarse en sus productos, servicios y precios.

2. El mercado objetivo es un mercado muy exigente, por lo que los negocios deben de generar experiencias, diversificación en sus productos y facilidad en los procesos de compra. Se concluyó que uno de los principales retos de los competidores es el de lograr el interés del consumidor con la marca, sus productos y servicios, por lo que es fundamental la generación de experiencias las cuales satisfagan necesidades, generen deseos e interés. La retención de clientes es crítica debido a la volatilidad de los consumidores en moverse de un negocio a otro si alguno no cumple las necesidades de estos.

3. En relación con los competidores de Verde Fusión, se logra determinar que están mejor posicionados en el mercado, cuentan con procesos claros y automatizados, los cuales contribuyen mejoran claramente los procesos de compra.

4. Se determino que las redes sociales es una de las principales y más efectivas herramientas para incrementar la cantidad de clientes en los negocios. En los análisis realizados en redes sociales y páginas web se determinó que la

gran mayoría si cuenta con páginas web y redes sociales de acuerdo los estándares mercadológicos actuales. También se determinó que ninguno de los competidores cuenta con programas de lealtad para sus clientes en relación con los productos y servicios brindados. Verde Fusión evidencio oportunidades para mejorar en aspectos básicos, así como de oportunidades para innovar y diferenciarse de sus competidores brindando un mejor contenido en las redes sociales.

5. El análisis de la competencia nos arrojó la importancia de que, en este tipo de industria, los negocios deben contar con una página web. La misma les permite a los consumidores conocer sobre la marca, los productos que se ofrecen, promociones y los diferentes servicios a la disposición de ellos. Para el mercado objetivo la movilidad es simplicidad es importante por lo que se debe pensar en facilitar los procesos de compra.

6. Se comprobó que Verde Fusión no cuenta con ningún tipo de plan estratégico de mercadeo.

7. Verde Fusión cuenta con áreas de mejora en las 6 p de la mezcla de marketing. Principalmente el nombre de la empresa debe ser cambiado, así como también el logo y slogan, no cuentan con página web y las redes sociales no cumplen los estándares mercadológicos actuales. En el producto se evidencio que el empaque es una de las principales oportunidades de mejora ya que no utiliza materiales amigables con el medio ambiente.

6.2 Recomendaciones

1. Después de aplicar las herramientas metodológicas y analizar los resultados obtenidos se recomienda a Verde Fusión trabajar en la mejora del empaque de sus productos y ofrecer un método que sea más amigable con el medio ambiente, esto con el fin de reducir la huella ecológica que genera sus operaciones. El propietario debe considerar incorporar empaques biodegradables por las siguientes razones:
 - a. Hoy en día el planeta entero se enfrenta a la problemática de la excesiva contaminación que genera los empaques de la industria alimenticia. Es importante que cada persona y empresa sean más conscientes y se comprometan con la reducción de la cantidad de desechos que generan y que de esa forma se contribuya a tener un planeta más limpio.
 - b. Los clientes cada vez son más conscientes del consumo responsable y se sienten atraídos por empresas que cuidan del medio ambiente, la implementación de empaque biodegradable funciona como una estrategia de atracción de clientes, lo que tendría un impacto directo en el incremento de los ingresos por ventas.
2. Trabajar en mejoras de los logos, nombre de la empresa y slogan, con el fin de que estén más alineados con el modelo de negocio, su promesa de valor y su declaración de posicionamiento.
3. Utilizar la segmentación de mercados propuesta en el plan estratégico como base de las campañas y estrategias publicitarias, esto con el fin de generar y transmitir

el mensaje correcto a la audiencia correcta y de esa forma alcanzar los objetivos de crecimiento.

4. En relación con el precio, se recomienda al propietario subir los precios en un del desayuno en un 25%, del almuerzo en un 9%, de la cena en un 27% y de las meriendas en un 25%. Estos incrementos de precio le permitirán implementar las estrategias propuestas de mejora de empaque e implementación de página web sin sacrificar los márgenes de utilidad. Esta estrategia se sustenta con el hecho de que según los resultados de la encuesta los precios de Verde Fusión son los más competitivos y se encuentran en el límite inferior del rango de entre ₡3,000 y ₡3999 el cual más del 50% de los entrevistados considera que estaría dispuesto a pagar por almuerzos y cenas que son los dos productos de mayor volumen de ventas. Es importante que el incremento de precios se justifique y comunique de la forma correcta como una necesidad para la mejora en la calidad de los empaques y la implementación de la página web.
5. Con relación a la plaza, es indispensable el diseño e implementación de una página web que cuente con la opción de crear pedidos, pagarlos automáticamente con una tarjeta de crédito o débito y coordinar la entrega. Esta página debe ser fácil de utilizar y debe mejorar la experiencia del proceso compra, la implementación de esta recomendación le permitirá a Verde Fusión competir con los competidores directos que en su mayoría ya cuentan con sus páginas y procesos automáticos.

6. Con el fin de mejorar los tiempos de entrega, reducir los costos de transporte y distribución y aumentar la satisfacción de los clientes se recomiendan las siguientes acciones:
 - a. Trasladar la planta de operaciones a un lugar estratégico en la provincia de San José. Esto puede incrementar los costos de alquiler, pero puede disminuir los costos de transporte y distribución, además puede tener resultados positivos en los ingresos por ventas.
 - b. Generar una alianza estratégica con algún Chef o restaurante localizado en un lugar estratégico del GAM, de preferencia en la provincia de San José, para que elabore alimentos con los estándares de Verde Fusión. Esto permitiría incrementar la capacidad de producción ante un futuro incremento de la demanda.
7. Se recomienda diseñar un programa de lealtad que le permita a los clientes obtener beneficios por sus compras. Esta estrategia no ha sido implementada por ninguno de los competidores directos por lo tanto representa una ventaja competitiva.
8. Es importante evaluar la generación de alianzas estratégicas con instituciones deportivas y nutricionistas que le permitan a ambas partes obtener beneficios y aumentar la penetración de mercado.
9. Finalmente, se recomienda subcontratar a una agencia externa para que se encargue del diseño de la página web, manejo de redes sociales y generación de contenido y piezas publicitarias, con el fin de mejorar en los resultados de

búsqueda en motores como Google y también aumentar el alcance y efectividad de las campañas de marketing digital.

Referencias bibliográficas

(s.f.).

Abissi, M. E. (03 de Mayo de 2018). *El Financiero*. Obtenido de

<https://www.elfinancierocr.com/finanzas/habitantes-de-costa-rica-gastan-mas-en-servicios-y/Z27QOO3IFNG3ROUUKKRUAWLNN4/story/>

Barquero, K. (17 de septiembre de 2018). *La Republica*. Obtenido de La Republica:

<https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-es-el-quinto-pais-latinoamericano-con-mas-porcentaje-de-adultos-obesos>

BBC News Mundo. (6 de septiembre de 2018). Obtenido de BBC News Mundo:

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-45434053>

Gomes, M. (2016). *Elementos de estadística descriptiva*. San Jose : EUNED.

Gomez, M. (2011). *Elementos de Estadística Descriptiva*. San Jose: EUNED.

Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.

Kinnear, T. C., & Taylor, J. R. (1998). *Investigación de Mercados*. Bogota: Mc Graw Hill.

Kinner, T. C., & Taylor, J. R. (1989). *Investigación de Mercados*. Ciudad de Mexico: McGraw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de Mexico: Pearson.

Montero, J. (22 de Mayo de 2018). *El Financiero*. Obtenido de

<https://www.elfinancierocr.com/negocios/comidas-preparadas-saludables-y-bajo-pedido-el/JRBRNG2DLFE7PIGUY2J5ULEPII/story/>

Nuñez, M. J. (26 de abril de 2019). *Seminario Universidad*. Obtenido de Seminario Universidad:

<https://semanariouniversidad.com/universitarias/obesidad-es-cada-vez-mas-frecuente-en-costa-rica/>

Paez, L. (15 de diciembre de 2018). *El Financiero*. Obtenido de El Financiero:

<https://www.elfinancierocr.com/blogs/razones-de-peso/que-deja-este-ano-en-salud-y-nutricion/LDH5WB2HJBBZJMTXR3UDNDF6UE/story/>

Quintana, C. (1996). *Elementos de Inferencia Estadística*. San Jose: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Sampieri. (2016). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal: Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de investigación de mercados para la empresa Verde Fusión

Buenos días, le agradecemos de antemano su colaboración para para contestar el siguiente cuestionario, con el propósito de evaluar el potencial de crecimiento económico de una empresa que ofrece servicios de alimentación saludable en la gran área metropolitana.

CUESTIONARIO:

Instrucciones: Seleccione solamente una respuesta que considere pertinente a cada pregunta, colocando una X dentro del paréntesis de la opción seleccionada.

1. ¿Con cuál genero se identifica?
 1. () Femenino
 2. () Masculino
 3. () Prefiero no responder

2. ¿Realiza usted una o varios tiempos de comida fuera de casa durante la semana?
 1. () Si
 2. () No. Pase a la pregunta 3.

3. ¿Dónde realiza esos tiempos de comida usualmente?
 1. () Lugar de trabajo
 2. () Restaurantes
 3. () Cadenas de comida rápida
 4. () Cafeterías
 5. () Sodas
 6. () Otros (Especifique): _____.

4. ¿Se encuentra usted en disposición a comprar comida, saludable empacada lista para calentar y que se entregue en su hogar o lugar de trabajo?
1. Si
 2. No. ¿Por qué?: _____ . Fin de la encuesta.
5. ¿Cuántas tiempos de comidas incluyendo desayunos, almuerzos, cenas y meriendas realiza o está en disposición de realizar fuera de casa durante la semana?
1. 5 tiempos de comidas
 2. entre 6 y 10 tiempos de comidas
 3. entre 11 y 15 tiempos de comidas
 4. Mas de 15 tiempos de comidas
6. ¿Cuál es el presupuesto que designa o está en disposición de designar semanalmente para la compra de comidas fuera de casa?
1. Menos de ₡15,000 colones
 2. Entre ₡16,000 y ₡30,000 colones
 3. Entre ₡31,000 y ₡45,000 colones
 4. Entre ₡46,000 y ₡60,000 colones
 5. Mas de ₡60,000 colones
7. ¿Por un desayuno que contenga gallopinto, huevo y queso, cuál de los siguientes rangos de precio le parece ideal?
1. Entre ₡1,000 y ₡1,999 colones
 2. Entre ₡2,000 y ₡2,999 colones
 3. Entre ₡3,000 y ₡3,999 colones
8. ¿Por un almuerzo que contenga 1 proteína (pollo, carne o pescado), 1 porción de carbohidratos, 2 porciones de vegetales y una porción de ensalada, cuál de los siguientes rangos de precio le parece ideal?
1. Entre ₡2,000 y ₡2,999 colones

2. () Entre ₡3,000 y ₡3,999 colones
 3. () Entre ₡4,000 y ₡4,999 colones
 4. () Entre ₡5,000 y ₡5,999 colones
9. ¿Por una cena que contenga 1 proteína (pollo, carne o pescado), 1 porción de carbohidratos, 2 porciones de vegetales y una porción de ensalada, cuál de los siguientes rangos de precio le parece ideal?
1. () Entre ₡2,000 y ₡2,999 colones
 2. () Entre ₡3,000 y ₡3,999 colones
 3. () Entre ₡4,000 y ₡4,999 colones
 4. () Entre ₡5,000 y ₡5,999 colones
10. ¿Por una merienda (Pita, wraps o sándwich) cuál de los siguientes rangos de precio le parece ideal?
1. () Entre ₡1,000 y ₡1,999 colones
 2. () Entre ₡2,000 y ₡2,999 colones
 3. () Entre ₡3,000 y ₡3,999 colones
11. ¿Es usted actualmente cliente de alguna empresa que ofrece servicios de comida saludable, preparada, lista para calentar y de servicio a domicilio?
1. () Si. ¿Como se llama la empresa? _____.
 2. () No. Pasar a la pregunta 14.
12. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en relación con la calidad de los productos adquiridos con esa empresa?
1. () Muy satisfecho
 2. () Satisfecho
 3. () Insatisfecho
 4. () Muy insatisfecho

13. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en relación con el servicio al cliente brindado por dicha empresa?

1. () Muy satisfecho
2. () Satisfecho
3. () Insatisfecho
4. () Muy insatisfecho

14. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en relación con la puntualidad y servicio de entrega brindado por dicha empresa?

1. () Muy satisfecho
2. () Satisfecho
3. () Insatisfecho
4. () Muy insatisfecho

15. ¿Ha escuchado o visto publicidad de alguna de las siguientes empresas que ofrecen servicios de alimentación saludable? Seleccione todos los que conoce.

1. () Restaurante Verde Fusión
2. () Pimiento Rosa
3. () Food Studio
4. () Good Food
5. () Slim Box
6. () Kuker
7. () Otro

(Especifique): _____.

16. Si escogiera una empresa que le entregue comida lista para consumir en su casa u oficina, qué factores considera más importantes para elegirla (marcar en orden de importancia del 1 al 6 donde 1 es lo más importante y 5 lo menos importante).

1. () Frescura
2. () Variedad y rotación del menú
3. () Alimentos saludables
4. () Calidad y cantidad del producto
5. () Conveniencia por precio
6. () Entregas a tiempo

¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo 2: Encuesta de satisfacción para clientes actuales de Verde Fusión.

Con el propósito de mejorar y entender mejor sus necesidades le agradecemos su retroalimentación por medio del siguiente cuestionario.

CUESTIONARIO:

Instrucciones: Seleccione solamente una respuesta que considere pertinente a cada pregunta, colocando una X dentro del paréntesis de la opción seleccionada.

17. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación con la calidad de los productos adquiridos en Restaurante Verde Fusión?

Con relación al sabor de los alimentos:

1. () Muy satisfecho
2. () Satisfecho
3. () Insatisfecho
4. () Muy insatisfecho

Con relación a la frescura de los alimentos:

1. () Muy satisfecho
2. () Satisfecho
3. () Insatisfecho
4. () Muy insatisfecho

Con relación al tamaño de las porciones:

1. () Muy satisfecho
2. () Satisfecho
3. () Insatisfecho
4. () Muy insatisfecho

18. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación con el servicio recibido por parte del personal de Verde Fusión?

Con relación al servicio al cliente:

1. () Muy satisfecho
2. () Satisfecho
3. () Insatisfecho
4. () Muy insatisfecho

Con relación a los tiempos de respuesta en la toma de pedidos:

1. () Muy satisfecho
2. () Satisfecho
3. () Insatisfecho
4. () Muy insatisfecho

Con relación a la puntualidad de las entregas:

1. () Muy satisfecho
2. () Satisfecho
3. () Insatisfecho
4. () Muy insatisfecho

Con relación a la entrega correcta de los pedidos:

1. () Muy satisfecho
2. () Satisfecho
3. () Insatisfecho
4. () Muy insatisfecho

Con relación a la presentación personal del repartidor:

1. () Muy satisfecho
2. () Satisfecho
3. () Insatisfecho
4. () Muy insatisfecho

19. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la relación calidad precio de los productos y servicios adquiridos en Verde Fusión?

1. () Muy satisfecho
2. () Satisfecho
3. () Insatisfecho
4. () Muy insatisfecho

20. ¿En una escala del 0 al 10, que tan probable es que recomiende Verde Fusión a un amigo o conocido? Siendo cero el valor menos probable y 10 el valor más probable.

0.() 1.() 2.() 3.() 4.() 5.() 6.() 7.() 8.() 9.() 10.()

¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo 3: Mystery Shopper Form

El objetivo de este ejercicio es evaluar la experiencia con el proceso de comprar y la satisfacción obtenida de Verde Fusión y sus principales competidores, en una lista de diferentes atributos del servicio y los productos adquiridos.

Instrucciones: Seleccione solamente una respuesta que considere pertinente a cada atributo, colocando una X dentro de la casilla de la opción seleccionada.

Nombre de la empresa: _____.

| Atributo | Muy Satisfecho | Satisfecho | Insatisfecho | Muy Insatisfecho |
|---|----------------|------------|--------------|------------------|
| Sabor de los alimentos | | | | |
| Frescura de los alimentos | | | | |
| Tamaño de las porciones | | | | |
| Relacion calidad precio | | | | |
| Tiempos de respuesta para toma de pedidos | | | | |
| Puntualidad de las entregas | | | | |
| Entrega correcta de los pedidos | | | | |
| Facilidad para realizar el pedido | | | | |
| Facilidad para realizar el pago | | | | |
| Diseño de página web | | | | |
| Variedad de productos | | | | |
| Contenido de redes sociales | | | | |

Comentarios: _____

