

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Escuela de Administración de Negocios

Carrera de Dirección de Empresas

*Propuesta de plan de mercadeo para sostenibilidad comercial de los establecimientos de Britt
Café Bakery ubicados en San José ante la pandemia de la COVID-19*

Karla Margarita Peña Funes B55333

Tatiana Vanessa Soto Chavarría B46897

Gabriel Zamora Ramírez B57997

Seminario de graduación para optar al grado de Licenciatura en Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

San José, Costa Rica

2022

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 06-2022

Acta de la Sesión 06-2022 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 04 de julio de 2022, por medio de la Plataforma Zoom, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Karla Margarita Peña Funes, carné B55333, Tatiana Vanessa Soto Chavarría, carné B46897, Gabriel Zamora Ramirez, carné B57997** quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Sonia Cisneros Zumbado, quien presidió; Oscar Acuña Fernández, Tutor; Ernesto Orlich Dundorf y Carlos Rohrmoser Arguedas, lectores; Enrique León Parra, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de las personas postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Artículo 2

Hicieron la exposición del Trabajo Final: **Propuesta de Plan de Mercadeo para la sostenibilidad comercial de los establecimientos de Britt Café Bakery ubicados en San José ante la pandemia COVID-19**

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a quienes expusieron, en el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró aprobado.
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)

Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público el resultado de la deliberación y les declaró: *Licenciadas en Dirección de Empresas.*

Se les indicó la obligación de realizar las gestiones para el Acto de Juramentación más próximo. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el grupo de estudiantes.



Sonia Cisneros Zumbado
*Representante Director, Escuela
Administración de Negocios*



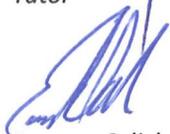
Karla Margarita Peña Funes
Carné B55333



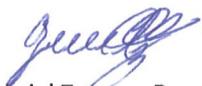
Oscar Acuña Fernández
Tutor



Tatiana Vanessa Soto Chavarría
Carné B46897



Ernesto Orlich Dundorf
Lector



Gabriel Zamora Ramirez
Carné B57997



Carlos Rohmoser Arguedas
Lector



Enrique León Parra
Secretario

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: _____

A quien interese,

Confirmando que el Trabajo Final de Graduación llamado **“Propuesta de Plan de Mercadeo para la sostenibilidad comercial de los establecimientos de Britt Café Bakery ubicados en San José ante la pandemia COVID-19”** de **Karla Margarita Peña Funes, carné B55333, Tatiana Vanessa Soto Chavarría, carné B46897 y Gabriel Zamora Ramirez, carné B57997**, quienes optaron por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas el día 4 de julio del 2022, no tuvo correcciones.

Atentamente,



Oscar Acuña Fernández
Tutor

Derechos de propiedad intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No. 6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Carta de aprobación del filólogo

Cartago, 27 de mayo de 2022

Los suscritos, Elena Redondo Camacho, mayor, casada, filóloga, incorporada a la Asociación Costarricense de Filólogos con el número de carné 0247, portadora de la cédula de identidad número 3-0447-0799 y, Daniel González Monge, mayor, casado, filólogo, incorporado a la Asociación Costarricense de Filólogos con el número de carné 0245, portador de la cédula de identidad número 1-1345-0416, ambos vecinos de Quebradilla de Cartago, revisamos el trabajo final de graduación que se titula: *Propuesta de plan de mercadeo para sostenibilidad comercial de los establecimientos de Britt Café Bakery ubicados en San José ante la pandemia de la COVID 19*, sustentado por Karla Margarita Peña Funes, Tatiana Vanessa Soto Chavarría y Gabriel Zamora Ramírez.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de ortografía, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto. A pesar de esto, la originalidad y la validez del contenido son responsabilidad directa de la persona autora.

Esperamos que nuestra participación satisfaga los requerimientos de la Universidad de Costa Rica.

X

Elena Redondo Camacho
Filóloga - Carné ACFIL n.º 0247

X

Daniel González Monge
Filólogo - Carné ACFIL n.º 0245

Índice de contenido

Introducción	1
Justificación.....	3
Objetivos	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos.....	6
Capítulo I. Marco teórico y contextual del mercadeo aplicado en la industria de cafeterías	8
1.1. Marco teórico-conceptual en torno a los planes de mercadeo	8
1.1.1. Concepto y antecedentes históricos referentes al plan de mercadeo	8
1.1.2. Concepto de mercado, mercadeo y estrategia de mercadeo	11
1.1.3. Diferencias entre productos y servicios.....	13
1.1.4. Mezcla de mercadeo para servicios	15
1.1.5. Importancia del diseño de un plan de mercadeo	17
1.1.6. Investigación de mercados	18
1.1.7. Análisis financiero.....	22
1.2. Herramientas para el diseño de planes de mercadeo.....	24
1.2.1. Uso del Design Thinking en mercadeo	24
1.2.2. FODA	27
1.2.3. Análisis Pestel	28
1.3. Generalidades de la industria del café en el ámbito mundial	29

1.3.1. Antecedentes históricos	29
1.3.2. Datos sobre la industria	31
1.3.3. Panorama mundial actual y tendencias.....	34
1.4. Industria del café en Costa Rica.....	36
1.4.1. Antecedentes históricos	36
1.4.2. Importancia y evolución de la industria cafetalera.....	37
1.4.3. Tipos de café.....	38
1.5. Mercado de cafeterías en Costa Rica	42
1.5.1. Antecedentes históricos	42
1.5.2. Importancia y evolución	43
1.5.3. Cafeterías dentro de la oferta gastronómica en centros comerciales.....	44
Capítulo II. Descripción de Britt Café Bakery, su coyuntura y entorno.....	47
2.1. Generalidades de la empresa Britt Café Bakery	47
2.1.1. Antecedentes históricos de la empresa	47
2.1.2. Misión y valores	48
2.1.3. Imagen y logotipo.....	49
2.1.4. Perfil de la empresa	50
2.1.5. Estructura organizacional (organigrama)	50
2.1.6. Mercado meta actual.....	51
2.1.7. Propuesta de valor	51

2.2. Estrategia de mercadeo actual de la compañía Britt Café Bakery	52
2.2.1. Producto tangible e intangible	52
2.2.2. Lugar y tiempo	53
2.2.3. Precio y otros costos	56
2.2.4. Promoción y educación	58
2.2.5. Proceso	60
2.2.6. Personal	61
2.2.7. Productividad y calidad	62
2.3. Ambiente externo de Britt Café Bakery	62
2.3.1. Entorno político	62
2.3.2. Entorno económico.....	64
2.3.3. Entorno sociocultural.....	65
2.3.4. Entorno tecnológico.....	67
2.3.5. Entorno ecológico.....	68
2.3.6. Entorno legal	70
2.3.7. Análisis de la competencia	71
2.3.7.1. Para Multiplaza Curridabat y Multiplaza Escazú	71
2.3.7.1.1. Giacomini	71
2.3.7.1.2. Da Noi	72
2.3.7.1.3. Oui, Oui La Crepe	72

2.3.7.1.4. Le Petit Chez Christophe	72
2.3.7.2. Para Hospital Clínica Bíblica.....	72
2.3.7.2.1. Spoon	73
2.4. Análisis FODA.....	73
Capítulo III. Análisis y presentación de resultados del estudio de mercado para Britt Café Bakery	75
3.1. Objetivos del estudio de mercado	75
3.1.1. Objetivo general	75
3.1.2. Objetivos específicos.....	75
3.2. Justificación del proyecto del mercado	75
3.3. Descripción de la investigación y marco metodológico	76
3.4. Análisis de resultados.....	78
3.4.1. Análisis de entrevistas	78
3.4.1.1. I Entrevista: Byron Mora, F&B Operations y Franchise Manager en Grupo Britt	78
3.4.1.2. II Entrevista: Sophia Rodríguez Mata, propietaria de Kahli Bistró.....	80
3.4.2. Análisis de los focus group.....	83
3.4.2.1. I Sección: Cafetería ideal.....	84
3.4.2.2. II Sección: Pedido ideal	85
3.4.2.3. III Sección: Percepción sobre formas de entrega del pedido.....	87
3.4.3. Análisis del cuestionario.....	89

3.4.3.1. Descripción de la muestra.....	89
3.4.3.2. Sección: Aspectos generales.....	92
3.4.3.3. Sección: Usuarios de cafeterías	96
3.4.3.4. Pilares de análisis.....	97
3.4.3.4.1. Comportamiento.....	97
3.4.3.4.1.1. Hallazgos de la población de 35-45 años	97
3.4.3.4.1.2. Hallazgos de la población de 25-65 años, excluyendo al subgrupo de 35 a 45 años.....	98
3.4.3.4.2. Factores clave de selección	101
3.4.3.4.2.1. Hallazgos de la población de 35-45 años	101
3.4.3.4.2.2. Hallazgos de la población de 25-65 años, excluyendo al subgrupo de 35 a 45 años.....	102
3.4.3.4.3. Preferencia de consumo	102
3.4.3.4.3.1. Hallazgos de la población de 35-45 años	102
3.4.3.4.3.2. Hallazgos de la población de 25-65 años, excluyendo al subgrupo de 35 a 45 años.....	103
3.4.3.4.4. Consideraciones sobre el servicio a domicilio.....	104
3.4.3.4.4.1. Hallazgos de la población de 35-45 años	104
3.4.3.4.4.2. Hallazgos de la población de 25-65 años, excluyendo al subgrupo de 35 a 45 años.....	105
3.4.3.5. Sección Britt Café Bakery	105

Capítulo IV. Propuesta de plan de mercadeo para el punto de venta de Britt Café Bakery	111
4.1. Definición del mercado meta	111
4.2. Estrategia de mercadeo	112
4.2.1. Producto y servicio	112
4.2.2. Lugar y tiempo	114
4.2.3. Precio y otros costos	115
4.2.4. Promoción y educación	116
4.2.5. Entorno físico	121
4.2.6. Proceso	121
4.2.7. Personal	122
4.2.8. Productividad y calidad	123
4.3. Gestión financiera	124
4.3.1. Presupuesto de mercadeo	124
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	128
5.1. Conclusiones	128
5.2. Recomendaciones.....	130
Bibliografía	133
Anexos	145
Anexo 1. Propuesta de Encuesta de Satisfacción para los clientes de Britt Café Bakery	145

Lista de figuras

Figura 1 Customer journey map de Britt Café Bakery	60
--	----

Lista de imágenes

Imagen 1 Análisis estratégico – matriz FODA	28
Imagen 2 Logotipo de Britt Café Bakery	50
Imagen 3 Organigrama de Britt Café Bakery	51
Imagen 4 Interior del local Kahli Bistró	81
Imagen 5 Perfil de Instagram Kahli Bistró	81
Imagen 6 Método de infusión a la mesa	82
Imagen 7 Espacio preferido para trabajar en cafeterías	84
Imagen 8 Orden de preferencia para personas menores de 40 años	86
Imagen 9 Orden de preferencia para personas mayores de 40 años	86
Imagen 10 Tipos de menú preferidos por los usuarios de cafeterías	103
Imagen 11 Opciones de Coffee Bar con el barista como centro de la experiencia Britt	115
Imagen 12 Anuncio potencial	117
Imagen 13 Posible publicación	118
Imagen 14 Posible publicación	120

Lista de tablas

Tabla 1 Horarios puntos de venta Britt Café Bakery San José	54
Tabla 2 Horarios Entregas a Domicilio Britt Café Bakery San José	55
Tabla 3 Precios Britt Café Bakery	56
Tabla 4 Análisis FODA	73
Tabla 5 Gasto promedio por visita en cafeterías.....	100
Tabla 6 Propuesta de división para el mercado meta.....	111
Tabla 7 Desglose de presupuesto de mercadeo por estrategia y por tienda (dólares).....	125
Tabla 8 Comparativo presupuesto de mercadeo por tienda (dólares).....	126
Tabla 9 Comparativo presupuesto de mercadeo por tienda (dólares).....	126

Resumen ejecutivo

Este proyecto surge de la necesidad de Britt Café Bakery de responder a las contingencias que se plantearon a razón de la pandemia por COVID-19. Por esto, se establece como objetivo general de la investigación elaborar un plan de mercadeo mediante un análisis situacional interno y de mercado, que les conceda a los establecimientos de la empresa Britt Café Bakery, ubicados en San José, un nivel de ventas que les permita una operación sostenible ante la pandemia de la COVID-19.

Para llevar a cabo esta investigación en el Capítulo I se llevó a cabo una contextualización de la industria de cafeterías dentro de la oferta gastronómica en Costa Rica. En este capítulo se incluyen datos sobre la industria, así como el panorama actual, las tendencias, la evolución y relevancia de este producto.

Por otra parte y también como fundamento inicial de la investigación, el primer capítulo contempla los aportes teóricos y conceptuales actuales en torno al diseño de un plan de mercadeo. En este análisis se incluyen diversos temas que establecen una guía para el desarrollo del proyecto, por ejemplo, la importancia del diseño de un plan de mercadeo, la diferencia entre el mercadeo de productos y el de servicios, la investigación de mercados, el uso de herramientas como el Design Thinking, la elaboración de matrices FODA, entre otros.

Seguidamente, en el Capítulo II, se describieron los antecedentes, la situación actual y la estrategia de mercadeo de los puntos de Britt Café Bakery, localizados en la provincia de San José, así como el contexto competitivo en el cual se desarrolla.

En el Capítulo III, mediante una investigación de mercado, se analizaron las necesidades del público potencial, así como las características, los factores críticos y estrategias requeridas por Britt Café Bakery para solventarlas. Para realizar este punto se usaron tres instrumentos, entrevistas, *focus group* y cuestionario autoadministrado. Las entrevistas se aplicaron a dos personas relevantes para la investigación, mientras que el *focus group* se aplicó en dos sesiones, con dos grupos de participantes, el primero de ellos incluía a personas entre 25 y 35 años y el segundo a personas entre 35 y 45 años. Estos grupos etarios comprenden el mercado meta de Britt Café Bakery.

Con respecto al cuestionario, este fue autoadministrado, se usó la aplicación Google Forms, esto se debe a las restricciones y limitantes que suponía el trabajo de campo a razón de la pandemia por COVID-19. Sin embargo, cabe resaltar que estos tres instrumentos se aplicaron usando un muestreo por conveniencia, respetando los criterios de selección brindados por Britt Café Bakery.

En el Capítulo IV de esta investigación se desarrolló la propuesta de un plan de mercadeo para los puntos de venta de la marca Britt Café Bakery localizados en la provincia de San José. En esta destacan algunos puntos como el establecimiento de un mercado meta segmentado por necesidades, asimismo, la propuesta contempla los nuevos patrones de consumo y cambios en la cultura que han surgido a razón de la pandemia, entre los cuales se destacan principalmente los nuevos canales de distribución, los cuales se plantean como formas diversas ante las contingencias para hacer llegar productos y servicios.

Asimismo, la propuesta buscaba impulsar la marca de Britt Café Bakery y tiene como eje central la oferta de su café de alta calidad, el cual irá acompañado de un menú completo y altamente personalizable, en el sentido de que considerará las necesidades y deseos específicos de su diverso mercado. Esto al mismo tiempo que se consideran e implementan estrategias para fortalecer todas las 8P del mercadeo de servicios.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se extrajeron de todo el proceso de desarrollo de este proyecto. Se destaca nuevamente la importancia de esta investigación, en tanto demuestra los múltiples beneficios de los procesos y mecanismos periódicos de seguimiento de las estrategias de mercadeo, ya que con estos procesos, tanto Britt Café Bakery como cualquier otro proveedor de bienes o servicios, puede responder de manera óptima e integral a las necesidades cambiantes del mercado.

Introducción

El año 1720 se considera la fecha de la probable introducción del café a América, cuando las primeras semillas de café llegaron a la isla Martinica y se sembraron en Costa Rica al final del siglo XVIII. Este se considera el primer país centroamericano que formó parte de la industria cafetalera.

Muchos fueron los esfuerzos, entre esos los de los gobiernos locales, por convertir la actividad cafetalera en una actividad económica de alto impacto para el país. Desde aquel momento el café se convirtió en el primer producto de exportación, lo que generó desarrollo y progreso, razón por la cual se le adjudicó el título de *Grano de Oro*.

En la actualidad, el café no es el único producto que Costa Rica exporta ni tampoco se mantiene como el producto de mayor exportación. Sin embargo, todavía conserva su relevancia en la contribución al PIB, ya que para el 2017 representaba el sexto producto en importancia para las exportaciones costarricenses y el tercero del sector agrícola, con un valor aproximado de \$288,600,000, de acuerdo con datos de Procomer.

No obstante, de acuerdo con datos del Icafé para el año 2017, la producción del café costarricense equivalía tan solo a un 7.3 % de la producción en el norte y centro de América, por lo que se ha presentado un cambio de paradigma que busca transformar la venta masiva por la venta de un producto de mayor calidad. Estos esfuerzos han generado consecuencias positivas para la industria del café costarricense, ya que actualmente se considera como un producto de calidad extraordinaria, por lo que diferentes países han estado dispuestos a pagar un precio *premium*, por encima del que pagan por el café de otros países competidores.

En esta industria, Grupo Britt se establece como compañía comercializadora de café *gourmet*. La empresa fue fundada en 1985 por el señor Steve Aronson, el grupo empresarial busca desde su nacimiento instaurarse como la primera empresa tostadora de café *gourmet* en el país, ya que para ese momento, la mayoría del café de alta calidad se exportaba a los mercados extranjeros, por lo que el señor Aronson decidió promover la idea de que la buena calidad también debía consumirse en el ámbito local.

En la actualidad, la empresa maneja un enfoque de acercamiento al cliente, por lo que a partir de 2017 desarrollaron su propia línea de cafeterías bajo la marca de Britt Café Bakery, la cual se maneja como una alternativa de punto de venta donde los usuarios pueden comprar diferentes productos de la marca. El concepto de esta línea de negocio surge de la intención de crear experiencias excepcionales diferenciadoras, que le permitan al consumidor vivir *Momentos Britt*. Britt Café Bakery se enfoca en la calidad por encima de la cantidad y ofrece a sus clientes productos *gourmet* centrados en el café, el chocolate y la pastelería francesa.

Britt Café Bakery cuenta con seis puntos de venta, localizados en los aeropuertos internacionales Juan Santamaría y Daniel Oduber, en la plaza comercial Jaco Walk, en el Hospital Clínica Bíblica y en los centros comerciales de Multiplaza Escazú y Multiplaza del Este. Estos últimos tres son objeto de estudio de la investigación.

El presente proyecto surge de la necesidad de Britt Café Bakery de replantear su estrategia de mercadeo, con la finalidad de incrementar sus números en ventas, captar mayor porción de mercado, ampliar su reconocimiento de marca, mejorar la experiencia del cliente y, sobre todo, enfrentar los nuevos retos que implican la coyuntura actual a la que como marca y compañía enfrentan.

Con estos objetivos en mente, la investigación se fundamenta en un análisis situacional, que contempla una perspectiva interna, la cual se basa en las cifras y la información de la compañía. Al mismo tiempo, se analiza la coyuntura socioeconómica actual, la cual es de especial relevancia en estos momentos de crisis ante la inminente amenaza de la COVID-19, ya que como mencionan Tong (2020, párr. 2):

Al mismo tiempo que las empresas afrontan el virus, hay una serie de problemáticas clave en las que los líderes empresariales deberían pensar, así como las medidas que pueden adoptar no sólo para reaccionar ante las graves crisis empresariales actuales, sino también para remodelar su negocio y su plan de recuperación.

Por esto, como señalan Sánchez *et al.* (2020, párr. 15):

La nueva realidad de la economía global obliga a revisar los planes y proyectos definidos para este año, y de acuerdo con el escenario al que se ven enfrentados en la actualidad, es necesario replantear actividades y ajustar los presupuestos para cubrir todas las áreas de

impacto.

En esa revisión de los planes y proyectos, así como el replanteamiento de actividades, se desempeña la presente investigación, la cual busca apoyar a Britt Café Bakery como marca en la búsqueda de una estrategia de mercadeo que compare los objetivos de crecimiento, con los escenarios de ventas y demanda, al mismo tiempo que se establecen acciones prioritarias de *marketing* con el objetivo de impulsar las ventas.

De este modo, se establece una investigación que se aborda inicialmente desde la contextualización de la industria de cafeterías en Costa Rica, además del establecimiento del marco teórico y conceptual requerido para el desarrollo de la propuesta. Posteriormente, se describe la operación actual de los puntos de venta que son objeto de estudio, así como su estrategia de mercadeo, la cual se analiza con el objetivo de determinar los puntos fuertes y aquellos que representan oportunidades de mejora, tanto para el local como para la marca en general.

Seguidamente, se elabora la propuesta de mercadeo y toma en consideración las necesidades que se detectaron, al mismo tiempo que se destacan y potencian las fortalezas y oportunidades de la marca en conjunto. Es importante señalar que, aunque el presente trabajo de investigación se centra únicamente en los puntos de venta de la marca localizados en San José, la propuesta de mercadeo resultante de la investigación y su alcance en general tiene por objetivo ser replicable en los otros tres puntos de venta. Aunque cada una de las localidades supone retos diferentes, la estrategia busca ser adaptable a la esencia de la línea de negocio que propone Britt Café Bakery como marca en general.

Por último, la investigación incluye las conclusiones y recomendaciones con las que se procura brindar las bases para la futura implementación del plan de mercadeo, de una manera óptima en caso de que Britt Café Bakery desee adoptarlo y ejecutarlo.

Justificación

Grupo Britt es una empresa costarricense que produce y comercializa café *gourmet*, chocolate y otros productos. El enfoque empresarial procura no solo crear productos para el consumo, sino que pretende vender experiencias asociadas con el turismo y el café costarricense. Sus mercancías se venden a través de diferentes canales, como tiendas físicas localizadas en

centros comerciales, supermercados y aeropuertos. Su estrategia comercial también maneja canales digitales, ya que sus productos pueden ordenarse por Internet.

Como parte de la innovación que Grupo Britt propone se establece en el 2017 el concepto de Britt Café Bakery (puntos de venta tipo cafetería). Este cuenta con un enfoque mucho más amplio, en donde se venden los productos oficiales de la marca acompañados de experiencias asociadas con la costumbre típica costarricense de *tomar café*.

La oferta de Grupo Britt y su propuesta comercial se ha desarrollado con el tiempo lo que le permite a la marca establecer seis puntos de venta bajo el concepto mencionado de Britt Café Bakery. Estos puntos de venta están localizados en los aeropuertos internacionales Juan Santamaría (Alajuela) y Daniel Oduber Quirós (Liberia, Guanacaste), en la plaza comercial Jaco Walk (playa Jacó, Garabito), en el Hospital Clínica Bíblica (San José) y en los centros comerciales de Multiplaza Escazú y Multiplaza del Este (San José). Estos tres últimos puntos son los pertinentes a esta investigación.

Grupo Britt cuenta con un equipo de mercadeo que se encarga del establecimiento de propuestas y mecanismos que atraen el consumo de cada uno de sus productos, marcas y establecimientos. Al mismo tiempo, entre sus labores se encargan de la elaboración de proyecciones y creación de métricas que les permitan analizar en qué medida se han alcanzado las diferentes metas propuestas. A partir del diagnóstico ejecutado por este equipo se determinó la necesidad de enfocar la presente investigación en los tres puntos de venta de San José. Esto se debe a la similitud en sus retos y características.

Entre estas características se encuentra su ubicación geográfica desafiante, el alto tráfico vehicular de las proximidades y el alza en la competencia y oferta de locales y centros comerciales alrededor de la zona ha disminuido el apetito de los clientes potenciales por visitar estas cafeterías. Mencionan, además, la distribución de los edificios donde se encuentran, particularmente los dos locales en centros comerciales, ya que existe una competencia más evidente si se comparan con los otros puntos de venta del Grupo.

Adicionalmente, los locales del Hospital Clínica Bíblica y los de los centros comerciales de Multiplaza Escazú y Multiplaza del Este presentan mercados completamente cautivos, ya que su nivel de ventas depende en primer lugar de la cantidad de personas que asistan a los edificios

donde se encuentran y en segundo lugar del porcentaje de penetración que logren captar sobre esta cantidad total de visitantes. Esto hace que la estrategia para estos puntos sea especialmente retardadora en cuanto a que se inicia con un mercado limitado.

Cabe señalar que el modelo de negocio de Britt Café Bakery es nuevo, lleva menos de 3 años en el mercado. La gerencia expresa que la empresa todavía no ha realizado un estudio de mercado profundo que le permita determinar las necesidades particulares de este limitado público potencial en cada punto de venta, lo que genera la relevancia del presente trabajo. Por lo anterior, este proyecto se justifica en cuanto a que está orientado a buscar la captación de un porcentaje mayor del público cautivo de cada localidad, mediante el estudio de los deseos y necesidades del mercado para mejorar el reconocimiento de marca y la experiencia del consumidor, lo que genera, finalmente, un aumento en las ventas de la compañía.

El proyecto, además, responde a la necesidad de levantar el rendimiento del único local que se encuentra por debajo de las metas propuestas de la compañía, el de Multiplaza Curridabat. La empresa expone que la proyección en el valor total de las ventas para este punto en el 2019 quedó por debajo de la meta en un 10 %, asimismo, posee una baja penetración mensual por debajo del 1 % de la visita total del centro comercial. Se espera que, en el futuro, se puedan replicar las estrategias propuestas a los restantes puntos de venta de Britt Café Bakery de Costa Rica para evitar que estos caigan en una situación similar, o bien que sirva como herramienta para propulsar su crecimiento.

Por último, Britt Café Bakery no contaba en su planificación estratégica con la posibilidad de una pandemia. La coyuntura actual genera la necesidad de replantear la estrategia típica de la marca al crear cambios importantes e incertidumbre en el mercado. Particularmente, los centros comerciales han sufrido cierres intermitentes, lo que hace decrecer significativamente la visita a los locales de Multiplaza Curridabat y Multiplaza Escazú. El golpe económico generado por la crisis a raíz de la COVID-19 es significativo, existe la posibilidad de que los hábitos de las personas consumidoras cambien, de manera permanente. La empresa requiere de un plan de mercadeo nuevo capaz de responder a la situación actual.

Por lo anterior, el presente proyecto pretende responder a la Gerencia de Britt Café Bakery sobre la necesidad de formular una estrategia de mercadeo diferenciada, considerando la coyuntura actual, para comercializar eficiente y eficazmente en San José su concepto de cafeterías.

Para el desarrollo de la propuesta se consideran aspectos macro y microeconómicos que afectan el negocio, asimismo, se toman en cuenta las necesidades propias de los puntos de venta objeto de estudio. Por esto, la elaboración de esta investigación y plan de mercadeo se lleva a cabo de manera conjunta, con los encargados de la sección de mercadeo de la empresa, quienes son los facilitadores de toda la información que sustente el diagnóstico y perspectiva actual del punto de venta. Por otra parte, el desarrollo de esta propuesta colabora con la formación, educación y capacitación del talento humano, ya que a partir de ella el equipo investigador tiene la oportunidad de poner en práctica, en el ámbito profesional, los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan de mercadeo mediante un análisis situacional interno y de mercado, que les conceda a los establecimientos de la empresa Britt Café Bakery, ubicados en San José, un nivel de ventas que les permita una operación sostenible ante la pandemia de la COVID-19.

Objetivos específicos

1. Contextualizar la industria de cafeterías dentro de la oferta gastronómica en Costa Rica, así como los aportes teóricos y conceptuales de la actualidad en torno al diseño de un plan de mercadeo.
2. Describir los antecedentes, la situación actual y la estrategia de mercadeo de los puntos de Britt Café Bakery, localizados en la provincia de San José, así como el contexto competitivo en el cual se desarrolla.
3. Analizar, mediante una investigación de mercado, las necesidades del público potencial, así como las características, los factores críticos y estrategias requeridas por Britt Café Bakery para solventarlas.
4. Desarrollar una propuesta de un plan de mercadeo para los puntos de venta de la marca Britt Café Bakery localizados en la provincia de San José.

5. Presentar las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados del proceso de investigación, que contribuyan con la sostenibilidad de la operación de los puntos de venta de Britt Café Bakery, localizados en la provincia de San José.

Capítulo I. Marco teórico y contextual del mercadeo aplicado en la industria de cafeterías

Seguidamente, se presenta una breve recapitulación sobre las bases teóricas y técnicas bajo las cuales se sustenta el presente trabajo final de graduación. La comprensión de esta literatura es relevante, ya que no solo se menciona en reiteradas ocasiones a lo largo del trabajo, sino que también es el pilar que sostiene y guía la investigación y sus resultados. Este apartado posee particular importancia para los lectores ajenos a los términos que se relacionan con la administración de empresas, en específico para el área de mercadeo. Esta sección permite contextualizar teóricamente el contenido de lo presentado en la investigación.

1.1. Marco teórico-conceptual en torno a los planes de mercadeo

1.1.1. Concepto y antecedentes históricos referentes al plan de mercadeo

El concepto de plan de mercadeo como lo expone Kotler (1985) hace referencia a planes de marca, de mercado y de productos. Esto porque si una empresa cuenta con varias líneas de productos, distintas marcas y mercados, cuenta con varios planes. Las secciones del plan de *marketing* son las siguientes, resumen ejecutivo, situación actual, amenazas y oportunidades, objetivos y problemas, estrategias de mercadeo, programas de acción, presupuestos y controles.

En el resumen ejecutivo o nombrado por el autor como resumen para los ejecutivos, se incluyen los objetivos esenciales, el presupuesto con el que se cuenta y una breve explicación del análisis del entorno. La situación actual describe el mercado meta, segmentos y factores externos. Los peligros y oportunidades se describen para un análisis más profundo que lleve a redactar los objetivos del plan y los problemas. Posteriormente, se redacta la estrategia que se sigue, los programas específicos por implementar y, finalmente, cuánto cuesta implementar el plan y cómo se mide, esto con métricas establecidas para controlar el éxito del plan de *marketing*.

Guiltinan y Paul (1994) se refieren al plan de mercadeo como un plan anual único de *marketing*, estipulan que se puede crear para la organización en conjunto, una sola unidad de negocio o una división de esta. Los gerentes de ventas o de *marketing* son los encargados de redactar este plan, pero también un gerente de un almacén puede realizar uno.

Los planes de mercadeo también se pueden dividir por líneas de productos. En este caso, se deben considerar cada uno de los productos y se le debe asignar un presupuesto específico a cada uno. Los autores mencionan que si se emplea una sola fuerza de ventas para varios productos el gerente no cuenta con un control sobre los gastos y, por esto, se debe realizar un solo plan para la línea entera (Guiltinan y Paul, 1994).

El plan de mercadeo debe incluir un análisis exhaustivo de la situación, objetivos definidos, así como el desarrollo y análisis de pronósticos competitivos de la industria, una propuesta del presupuesto que se basa en el análisis previo y, finalmente, parámetros de desempeño y de seguimiento y control. Es importante destacar que hay que tomar en cuenta las modificaciones que sean necesarias porque los planes de mercadeo son cambiantes por la naturaleza del mundo de las empresas.

Para entender el concepto de plan de mercadeo, según Lamb, Hair y McDaniel (2014), primero hay que entender la planeación de mercadeo, la cual consiste en anticipar hechos futuros, para, determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, en este caso, los objetivos de mercadeo. Lo anterior implica diseñar actividades que se relacionan con los objetivos trazados y con el entorno tan cambiante. Además, promulgan que este plan es la base para cualquier decisión que esté relacionada con el mercadeo. Se toman en cuenta aspectos como las diversas líneas de productos, las comunicaciones integradas de mercadeo, los canales de distribución y los precios que se establecen.

Este plan es un documento redactado, el cual el gerente de mercadeo utiliza como guía para todas las actividades que se realizan. Los autores explican que se redacta un plan de mercadeo para comparar los desempeños reales con los esperados, esto porque el mercadeo es de los departamentos que generan mayores costos, por esto, es importante investigar lo suficiente para redactar metas realistas y medibles. Los elementos básicos de un plan de mercadeo son los siguientes, la misión de la empresa, el análisis de la situación y el análisis FODA, los objetivos del plan, la estrategia de *marketing* (la cual incluye la estrategia para el mercado meta y la mezcla de mercadeo) y, finalmente, cómo se implementa, evalúa y controla ese plan.

Con la explicación de los diversos conceptos de plan de mercadeo expresados por los diferentes autores, se puede observar que este cambió con el paso del tiempo. En un principio se pensaba en la creación de diversos planes con un enfoque pensado en las ventas y en los productos.

Además, los planes de los diferentes departamentos como ventas o de las distintas unidades y líneas de productos y del negocio como la *suma de las partes* en lugar de un plan en conjunto.

Aunque se relacionan y su estructura es muy parecida, se utilizan conceptos distintos. Además, en años recientes se agrega la misión y visión de la entidad como el eje del plan de *marketing*. Además, antes se veía al plan de mercadeo como un plan anual. En cambio, en la actualidad, ese concepto parece variar y los planes, así como el mundo cambia cada vez más rápido; implicando un desafío para los gerentes de mercadeo.

La evolución de las estrategias de mercadeo ha ido de la mano con los planes de mercadeo y Khanna y Nanda (2011), la ejemplifican. Los autores denotan dos épocas, la primera antes de la liberalización, privatización y globalización, la cual se encuentra comprendida entre los años 1898 y 1991 y la era después de la liberalización, privatización y globalización, la cual comenzó en el año 1992 y continúa en la actualidad.

En las estrategias de la primera etapa se tenía al consumidor final como simplemente, la persona usuaria y se creaban bienes y servicios para ellos, los cuales ellos iban a querer comprar. A manera de ejemplo, las estrategias que utilizaron organizaciones como Ford, Coca-Cola, Pepsi y otras empresas con una gran trayectoria en el mercado, se enfocaban en la producción masiva, enfoque de control de calidad en los productos, penetración de mercado y otras estrategias, las cuales significaban brindar una mayor oferta para las personas consumidoras y que con la producción masiva lograrían vender más.

Posteriormente, fue evolucionando con el paso de los años y en la década de 1970 las estrategias buscaban identificar a las personas consumidoras clave. Empresas como Philip Morris crearon campañas que apelaban a las emociones y no solo se enfocaban en vender masivamente sus productos. Se buscaba una mayor segmentación y una búsqueda del mercado meta ideal.

Posteriormente, cuando llegó la década de los años 1980, los autores promulgan que se enfatizó en el análisis de los datos para encontrar información relevante y formular estrategias más enfocadas y especializadas en satisfacer a los distintos mercados meta. Posteriormente, en los años 1990, con la llegada del Internet y los comienzos de la globalización, las estrategias de mercadeo cambiaron a ser regionales, hasta llegar a ser globales en las empresas transnacionales. Posteriormente, en los años 2000 en adelante surgieron estrategias como mercadeo de nichos,

mercadeo digital y el enfoque hacia la lealtad de los clientes y de la eficiencia y liderazgo en oferta de productos. Además, con el auge de las redes sociales en 2009 a la actualidad, se abrió todo un nuevo mundo para organizaciones de menor tamaño, como las pequeñas y medianas empresas, estas pueden orientar parte de sus presupuestos a mercadeo.

1.1.2. Concepto de mercado, mercadeo y estrategia de mercadeo

El concepto de mercado puede variar de acuerdo con las diferentes perspectivas y enfoques desde los cuales se estudie. Como señala Talaya, García, Narros, Olarte, Reinares y Saco (2008), desde la vertiente comercial el mercado se entiende como el grupo de: “Personas u organizaciones actuales o potenciales que tienen necesidad o deseo de bienes o servicios, disponen de los recursos y poseen capacidad para adquirirlos” (p. 88).

Para Rivera y Mencía de Garcillán (2007) el mercado puede definirse como el conjunto de compradores que buscan un producto determinado, mientras que, desde la óptica de los economistas, el término se relaciona con los compradores y vendedores que quieren intercambiar productos sustitutivos u otra clase de productos.

Aunque los conceptos de mercado pueden variar de acuerdo con la perspectiva de estudio desde la cual se evalúe, los autores coinciden en un punto y es que en el mercado se encuentran los vendedores y compradores, quienes llevan a cabo transacciones comerciales que se ven afectadas por las fuerzas de la oferta y la demanda. Esto genera intercambio de bienes y servicios, por el cual pagan un precio determinado antes.

En la actualidad, a razón de la globalización y los avances tecnológicos, el mercado no queda supeditado a un espacio físico, sino que, en su lugar, el mercado puede desarrollarse en diferentes sitios, incluso en espacios virtuales. Estos últimos acercan a vendedores y compradores que no necesariamente se encuentran cerca en el ámbito geográfico.

Kotler (2005) indica que la globalización, la hipercompetencia y el Internet modifican los mercados y las empresas. A razón de que estas tres fuerzas actúan de manera simultánea y ejercen presión hacia la baja de los precios. El fenómeno de la globalización implica un traslado de las empresas a sitios con costos más bajos, la hipercompetencia supone que hay más proveedores que compiten por un cliente y, finalmente, el Internet hace que las personas puedan comparar precios con mayor rapidez y se inclinen por la oferta que represente un menor costo.

Otro concepto de relevancia que se debe abarcar es el de mercadeo, Vergara (2015, citando a Kotler) indica que el mercadeo consiste en un proceso administrativo y social mediante el cual grupos o individuos alcanzan lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios. Por otra parte, señala que, para McCarthy, el mercadeo no es más que actividades que buscan alcanzar las metas y objetivos propuestos por las diferentes compañías, previendo los deseos de las personas consumidoras y desarrollando productos o servicios de acuerdo con las necesidades del mercado.

Autores como Talaya y Mondéjar (2013) señalan que, aunque el concepto se encuentra incorporado inmensamente en la sociedad actual, todavía existe cierta discrepancia sobre lo que verdaderamente es el *marketing*. Esto se debe a que, en muchas ocasiones, solo se relaciona con el único acto de anunciar y vender, como artificio generador de una sociedad de consumo.

Sin embargo, para los autores, el concepto correcto debe incluir la concepción de que el mercadeo es una función técnica y una filosofía que se encarga del estudio de las necesidades, cómo se inician, estimulan y facilitan. Con esto desarrolla relaciones rentables de valor que tienen por objetivo satisfacer necesidades, superando el desempeño de la competencia y captando mayor valor.

Los autores indican que el *marketing* tiene la capacidad de alcanzar cualquier elemento que pueda intercambiarse. Es decir, no se encuentra limitado a bienes físicos y servicios, sino que puede abarcar intercambio de acontecimientos, organizaciones, información y experiencias.

El *marketing* desempeña funciones claras en las compañías, su importancia radica en la capacidad que tiene para generar que las empresas fijen sus objetivos, tanto en el ámbito corporativo como competitivo. Mediante el mercadeo las empresas pueden planificar sus acciones a largo plazo, al mismo tiempo que definen su mercado, atractividad como empresa, fuerzas y debilidades, competencia, oportunidades y amenazas y, finalmente, una estrategia que se dirija hacia los objetivos (Rivera y Mencía de Garcillán, 2007).

En mercados altamente competitivos como los actuales, el *marketing* permite ver de manera mucho más evidente su importancia, ya que los productos deben estar disponibles y a precios adecuados, distribuirse de manera correcta y deben apoyarse con acciones publicitarias para elevar su reconocimiento y posicionamiento *versus* la competencia.

Finalmente, para alcanzar los objetivos de *marketing*, es necesario plantear una estrategia, la cual se define como un: “Proceso de concepción de mando que responde a la necesidad de llegar a un punto y el plan de acción que resulta de ese proceso” (Parmerlee, 1998, p. 80).

En el ámbito de mercadeo, los tres elementos básicos que constituyen una estrategia son la estructura, es decir, la acción, el marco temporal y, por último, la puesta en práctica del proyecto. En la estructura se definen aquellas variables que impulsan el plan estratégico de *marketing*, por ejemplo, el presupuesto, las actividades para la acción, la asignación de tareas, la medición del rendimiento, etc.

En el marco temporal se encuentran las ventanas de oportunidad en las que se tiene que trabajar para concretar las actividades estratégicas. Finalmente, la concreción del proyecto, que busca la culminación real y alcance de objetivos propuestos (Parmerlee, 1998).

1.1.3. Diferencias entre productos y servicios

El plan de mercadeo por el cual opte la empresa depende de su actividad, industria, entorno y capacidades. Un plan que funciona para una compañía manufacturera puede ser poco efectivo para una empresa de servicios, ya que sus componentes de valor son diferentes. Las cafeterías, tipo de empresa con la que se realiza la presente investigación, califican como una empresa de servicios.

En los últimos años la economía costarricense ha fluctuado su oferta productiva de agricultura y manufactura a la industria de los servicios. Este segmento económico representa una porción significativa del producto interno bruto costarricense, lo que constituye un 68 % de la producción nacional en el 2017. Ha demostrado también ser un sector de continuo crecimiento. La industria de servicios fue la actividad con mayor tasa interanual de crecimiento para el 2019 llegando al 4.8 %, durante el 2018 esta industria presentó un crecimiento interanual del 2.4 %, lo que evidencia su potencial y relevancia dentro de la economía del país (Rodríguez, 2020). Los servicios son también una de las industrias principales en la generación de empleo.

Debido a su importancia y a su dinamismo el sector requiere de atención especial y diferenciada de las industrias orientadas a productos. Por esto, es necesario entender qué es un servicio y en qué se diferencia de un producto. Lovelock y Wirtz (2009) brindan la siguiente definición para el concepto de servicio:

Son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables (p. 15).

Los autores plantean entonces los servicios como una manera de obtener *beneficios sin propiedad* y los clasifican como una especie de arrendamiento. El pago asociado con una actividad servicio resultará en beneficios derivados de los siguientes elementos, el derecho al uso de un objeto, a la contratación de la experiencia y conocimiento de una persona o al acceso a ciertas instalaciones o redes (beneficio asociado con el servicio de cafeterías). El pago le permite obtener al cliente alguno de estos tres elementos durante un periodo definido; el comprador consigue el beneficio sin la necesidad de adquirir el elemento en su totalidad. Se afirma que los servicios crean valor cuando las personas consumidoras obtienen de ellos la solución o experiencia deseada.

Para complementar esta definición cabe caracterizar diferencias significativas entre un servicio y un producto (Obeso, 2019; Lovelock y Wirtz, 2009):

1. Son intangibles: aunque los servicios pueden tener objetos físicos asociados con su disfrute son las cualidades intangibles las que aportan el mayor valor en la experiencia. Por ejemplo, aunque al ir a una cafetería pueden comprarse elementos tangibles como un café o repostería, los principales componentes de valor no son físicos, servicio a la mesa, amabilidad del personal, uso de las instalaciones, acceso a Internet, *pericia* en la preparación de los alimentos y bebidas.
2. No existen hasta que inicia la experiencia del consumidor: al ser intangibles los clientes no pueden experimentar del servicio hasta que lo usan, por ende, una venta es necesaria antes de percibir sus beneficios.
3. Los servicios no son almacenables o recuperables: debido a su intangibilidad los servicios no son inventariables, se desempeñan o no. Aunque ciertos servicios tienen componentes físicos que pueden almacenarse, estos se consideran como capacidad productiva para prestar el servicio y no representan al servicio. Entonces, si una cafetería tiene una mesa vacía en un determinado momento la capacidad de servir a esa mesa y generar valor se pierde para ese momento en particular.

4. Las entradas y salidas operativas tienden a ser mucho más variables: a diferencia de los productos la mayoría de los servicios tienen un componente humano significativo, esto los hace difíciles de estandarizar. La experiencia del consumidor puede ser muy diferente si lo atiende cierto mesero a si lo atiende uno diferente.

En el caso particular de una cafetería su oferta de servicio se refiere al: “Conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir, además del producto-comida” (López, 2003, citado por Salazar y Burbano, 2017, p. 144). Debido a estas diferencias significativas y al alto involucramiento del consumidor, los servicios requieren necesariamente planes de mercadeo diferenciados.

1.1.4. Mezcla de mercadeo para servicios

La importancia del plan de mercadeo se deriva de su capacidad de generar valor para la empresa, ya que es la herramienta que permite organizar los esfuerzos de la institución orientados hacia el logro de un objetivo específico. La literatura convencional de mercadeo destaca cuatro componentes esenciales en el *marketing mix*, precio, producto, plaza (distribución) y promoción. Estos elementos de la mezcla se derivan del modelo de las 4P planteado por McCarthy en 1960. Aunque el modelo ha sido el objetivo de múltiples críticas y varios conocedores han desarrollado otras *mezclas de mercadeo*, esta es la más conocida y aceptada en el ámbito de la mercadotecnia (Baby y Gonzalo, 2008).

Aunque este modelo es de gran utilidad en empresas orientadas a productos, tiende a quedar corto para planes de mercadeo de servicios. Goi (s. f.) indica que, por esto, autores como Booms y Bitner (1981), así como Fifield y Gilligan (1996), optaron por expandir estas variables del *mix* para incluir tres nuevas P relevantes para los servicios. Es así como surge el modelo de las 7P, el cual complementa las cuatro aristas que se señalan por parte de McCarthy con personas (*people*), evidencia física (*physical evidence*) y procesos (*process*).

La presente investigación se desarrolla con el modelo de Lovelock y Wirtz (2009) del libro *Marketing de servicios*. Similar a Boom, Bitner, Fifield y Gilligan los autores plantean la necesidad de pasar de las típicas 4P del mercadeo tradicional, a una perspectiva más amplia llamada 8P. Estas ocho variables son: los elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para la

persona usuaria, promoción y educación, entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. Se procede con una breve explicación de cada una.

Las 8P del mercadeo de servicios (Lovelock y Wirtz, 2009) son:

- **Elementos del producto:** determinar y crear el concepto de servicio que provea al mercado meta más valor que las opciones ofrecidas por la competencia para solventar una necesidad o deseo. Se define un bien principal que atiende a la exigencia primaria del consumidor y se complementa con servicios adicionales que añaden valor y le facilitan el uso del servicio fundamental.
- **Lugar y tiempo:** se refiere a cómo se entrega el servicio para el consumo del cliente final. Los servicios pueden consumirse de manera física (en una peluquería), electrónica (clases en Internet) o una mezcla de ambos (trámites bancarios en línea o en sucursal) según su esencia. Para que un servicio sea atractivo debe caracterizarse por ser de rápido y de cómodo acceso y uso.
- **Precios y otros costos para la persona usuaria:** la estrategia de fijación de precios es de donde provienen los ingresos de una empresa, en los servicios se busca que el precio fijado sea suficiente para cubrir los costos de prestación de este y generar una ganancia. Al fijar este precio se debe ser consciente de que para el cliente el consumo de un servicio no tiene por costo exclusivamente el precio de este, sino que en muchos casos deben pagar costos adicionales asociados con tiempo y esfuerzo. Las empresas deben reducir lo más posible estos importes para otorgar más valor.
- **Promoción y educación:** estas tareas ayudan a divulgar información sobre los beneficios del servicio, así como el dónde, el cuándo y cómo obtenerlo, deben también persuadir a las personas consumidoras para que consuman el servicio en específico. En esencia la comunicación en servicios tiene un carácter educativo.
- **Entorno físico:** se refiere a la apariencia de los medios ofrecidos para el consumo del servicio, como oficinas, sitios *web*, uniformes y material promocional. Estos entornos le dan tangibilidad al servicio y ayudan a evidenciar la calidad de este, desempeñan un rol clave en la percepción del cliente respecto a lo ofrecido.

- Proceso: es la forma en la que la empresa ofrece el servicio incluye un mapa de los procedimientos subyacentes que son necesarios para hacer su labor.
- Personal: en los servicios los empleados tienden a ser el canal directo de contacto con el cliente. El personal de una empresa influye enormemente en la percepción de la calidad del servicio.
- Productividad y calidad: en servicios se debe procurar el desarrollo de las tareas al costo más bajo posible, sin embargo, su éxito es particularmente sensible a la calidad que el cliente perciba del servicio. Se deben trazar estrategias que incrementen la productividad al tiempo que mejora la calidad.

Como en todo plan, una vez que se definieron las acciones por realizar en cada una de las variables se debe definir cómo se implementarán estas actividades y cómo se llevará un control sobre ellas.

1.1.5. Importancia del diseño de un plan de mercadeo

Para García (2008) todas las acciones que el Departamento de Marketing diseña y ejecuta para estimular la demanda de las personas consumidoras y satisfacer sus necesidades forman parte de un documento de especial importancia, el plan de mercadeo. El diseño de este documento constituye un eje impulsor de la actividad del Departamento de Mercadeo que implica consecuencias para toda la organización.

De acuerdo con Hoyos (2013), un plan de mercadeo se define como un: “Documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos” (p. 3). Para el autor este documento funciona como una especie de bitácora que le permite a la empresa relacionar sus metas con aquellas acciones y estrategias que los acerquen al cumplimiento de objetivos.

Para Sellers (s. f.) el plan de mercadeo es una responsabilidad de la compañía que le permite definir objetivos, los cuales se ajustan a un periodo determinado. Asimismo, debe incluir las acciones que le permitan a la empresa acercarse a sus metas, sobre todo debe ser un documento que se encuentre supeditado al plan estratégico de la empresa y que, antes de su elaboración, se garantice el diagnóstico a lo interno y externo de la compañía.

Desde la perspectiva de Hoyos (2013), la importancia del plan de mercadeo radica en que este documento le permite a la empresa hacer un análisis de su situación actual para conocer cuáles son sus debilidades y fortalezas, al mismo tiempo que le aclara cuáles son sus oportunidades y amenazas en el entorno en el que se desarrolla. Con esto, la compañía puede definir sus prioridades, además, asignar, de mejor manera, sus recursos. Finalmente, el plan de mercadeo crea una disciplina en el momento de evaluar de manera sistemática y permanente las actividades de *marketing*.

García (2008), por otra parte, destaca que en la estructura elemental del plan de *marketing* se encuentran diversos puntos que validan la importancia de este documento, por ejemplo, permite el análisis de la situación actual, destacando fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas. Además, esclarece objetivos, los cuales se manejan de manera cuantificada y se definen en un plazo. Por otra parte, el documento define las acciones que se realizan tomando en cuenta las variables de producto, precio, distribución y comunicación. Aunado a esto, se destaca la importancia de que este documento puntualiza el presupuesto necesario para poner en práctica todas las acciones previstas, así como los mecanismos de control para evaluarlas (García, 2008).

Finalmente, no se puede dejar de mencionar el impacto positivo que genera en las compañías, en tanto clarifica la línea de acción sobre la cual se trabaja, definiendo responsables y resultados que se desean, así como alternativas que cubran contingencias en caso de no obtener lo que se espera (García, 2008).

1.1.6. Investigación de mercados

Cortés e Iglesias (2004) señalan que la metodología de la investigación es una ciencia que dota a quien investiga de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente el proceso de la investigación científica. Desde esa perspectiva la metodología de investigación tiene por objetivo establecer una serie de pasos estructurados lógicamente y que se relacionan, con la finalidad de resolver un problema que se planteó al inicio de la indagación.

En particular la investigación de mercados en el campo del mercadeo se define como la: “Planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de *marketing* y la comunicación de los resultados de este análisis a la dirección” (McDaniel y Gates, 2016, p. 27).

Los datos por recolectar pueden ser tanto de naturaleza cualitativa como cuantitativa. Según McDaniel y Gates (2016), la investigación cuantitativa implica necesariamente el estudio de variables a nivel matemático, para esto, es necesario trabajar con una muestra grande y realizar análisis estadísticos. La ventaja que ofrecen los métodos cuantitativos es la replicabilidad de resultados y la posibilidad de generalización con confianza.

La herramienta de análisis cuantitativo por utilizar en esta investigación es la encuesta. Este método es particularmente útil para la recolección de datos desde la fuente utilizando un cuestionario estructurado aplicado típicamente por un entrevistador. Ferrando (citado por Casas *et al.*, 2002) explica que la encuesta obedece a un proceso estandarizado de investigación, la aplicación de esta permite recopilar datos objetivos para examinarlos posteriormente. Debido a su naturaleza estadística y con el propósito de permitir la replicabilidad de resultados esta herramienta debe aplicarse a una muestra representativa del mercado de interés. Entre sus ventajas se señala la posibilidad de recolectar datos de una gran gama de características en un mismo momento directamente desde la fuente.

En cuanto al proceso de planificación de la encuesta, este consta de nueve etapas. Inicialmente, se debe señalar el problema, seguidamente se establece la metodología de la investigación, en tercer lugar, es necesario establecer una serie de hipótesis, a partir de ellas se definen las variables por estudiar y se selecciona una muestra, el último paso del proceso preliminar implica el diseño y creación del cuestionario. Podría decirse que sigue el procedimiento *en el campo*, en primer lugar, este debe organizarse, después se procede con la aplicación del cuestionario y el tratamiento de los datos que se obtienen, culminando con el análisis y la interpretación de los resultados (Casas *et al.*, 2002).

Ugalde y Balbastre (2013) afirman que los métodos cualitativos se aplican comúnmente en las Ciencias Sociales, donde los fenómenos no se pueden comprender en toda su amplitud desde información cuantitativa. Es necesario desarrollar con las cualidades del objeto de estudio o el investigado para concluir, de manera satisfactoria, un resultado concreto y más claro.

Además, los autores citan a Bryman (1988) diciendo que la investigación cualitativa tiende a ser más abierta y flexible, porque permite el seguimiento de distintas corrientes de investigación y de recolección de datos, esto a medida que nuevas ideas surgen durante el proceso de investigación. Asimismo, se aplica en un contexto específico donde no es tan fácil encontrar la

homogeneidad, por la naturaleza un tanto subjetiva de la información y donde es posible que no se puedan conocer en su totalidad los datos. Sin embargo, incluso así, aporta una dosis de aspecto social a las investigaciones.

En la metodología cualitativa, se utiliza comúnmente el instrumento de la entrevista, la cual de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) se define como: “Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)” (p. 403). Este instrumento puede utilizarse, tanto desde un enfoque cualitativo como desde uno cuantitativo, sin embargo, para los autores partir de una entrevista desde el método cualitativo hace que este mecanismo de recolección de datos se torne más íntimo, flexible y abierto.

En investigación de mercados se suele utilizar la entrevista en profundidad la cual, de acuerdo con Merino, Pintado, Sánchez y Grande (2015), se basa en una charla amplia entre el entrevistado y el entrevistador, en la cual se deben controlar los temas por investigar, al mismo tiempo que se busca entender la posición del individuo que se entrevista con la finalidad de obtener el máximo de información posible.

Es de vital importancia que en la puesta en marcha y desarrollo de la entrevista se consideren algunos aspectos, entre los cuales los autores destacan la importancia de que el entrevistador se encuentre cualificado para obtener la información requerida y una selección precisa de los entrevistados, ya que son el sustento del instrumento. Asimismo, se debe prestar atención al espacio en el cual se desarrolla la entrevista, este debe ser cómodo y sin distracciones. Finalmente, cabe resaltar la relevancia de elaborar una guía que especifique las preguntas y temas por tratar, de esta manera, se reduce la posibilidad de desviarse de la investigación y centrarse en lo verdaderamente importante.

Para efectos de la presente investigación, se vuelve de mayor utilidad usar una entrevista cualitativa. Como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de instrumentos permiten realizar preguntas que abarcan experiencias, opiniones, valores y creencias, así como emociones y sentimientos e incluso percepciones y atribuciones.

Otro método que se utiliza en la investigación cualitativa corresponde a la observación, el cual consiste en observar con atención el fenómeno, el hecho o el caso en estudio, tomar información y registrar para su análisis posterior. La observación es un elemento fundamental de

todo proceso investigativo; porque en ella se apoya la persona investigadora para obtener datos palpables a simple vista al documentarlos (Ugalde y Balbastre, 2013).

De acuerdo con el fundamento en la revisión de literatura efectuada y los objetivos que se plantearon para esta investigación, se define como metodología un enfoque mixto. Esto con el propósito de lograr una perspectiva más amplia y profunda que concluya en una propuesta de mercadeo que considera todas las variables necesarias.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan lo siguiente: “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p. 532). Los autores indican que el método mixto no es más que el conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, al mismo tiempo que se integran y se discuten, de manera conjunta, con la finalidad de realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un conocimiento más completo del fenómeno en estudio.

Guzmán (2015) indica que el método mixto puede considerarse como el enfoque en la investigación con mayor énfasis en la construcción del conocimiento, ya que es el responsable de ampliar las alternativas que tiene la persona investigadora para delimitar y abordar objetos de estudio, sin la necesidad de centrarse o limitarse a uno solo de los dos enfoques tradicionales. Es decir, no debe optar por una investigación cuantitativa que puede ser superficial con amplias muestras, o bien profundizar mediante datos cualitativos que se obtienen con pocos participantes.

Durante el periodo en el que se llevó a cabo la presente investigación, Costa Rica y el mundo entero experimentó fuertes restricciones ocasionadas por la pandemia de la COVID-19. Debido al riesgo que implica el contacto prolongado con personas fuera de la burbuja social típica, los métodos alternativos para la recolección de datos toman importancia. En el ámbito cuantitativo se observa una fuerte tendencia a las encuestas virtuales. Este tipo de cuestionarios puede suministrarse mediante correo electrónico o un sitio *web* e implican ventajas en costos, versatilidad, cobertura y tiempo. Se recomienda utilizar, en la medida de lo posible, este tipo de herramientas en combinación con metodologías de contacto directo como cuestionarios cara a cara para disminuir errores de cobertura (Alaysa *et al.*, 2020).

1.1.7. Análisis financiero

Para elaborar un plan de mercadeo que sea rentable, eficiente y genere valor para la empresa es necesario cuantificar en números y en objetivos los resultados que se esperan, por lo que los conceptos financieros son esenciales. Los conceptos que se describen a continuación son importantes para proyectar el crecimiento que se quiere en ventas, rentabilidad, utilidades y en los demás términos expuestos, estos son indispensables para proyectar, finalmente, los estados financieros futuros con el proyecto o plan que se quiere emprender.

Los conceptos de utilidad, punto de equilibrio y retorno sobre la inversión o ROI, son esenciales como parte de los conceptos a tomar en cuenta para cualquier plan de mercadeo. Posteriormente, los conceptos de VAN, TIR, periodo medio de recuperación o *payback* y otros términos, se utilizan para proyectar los estados financieros proyectados y cuantificar el plan de mercadeo que se quiere desarrollar.

Las utilidades, según Lamb, Hair y McDaniel (2014), consisten en establecer precios, de modo que el total de los ingresos sea lo mayor posible para compensar los costos en los que incurre la organización. Para fijar un precio no se debe solo fijar un precio alto, sino que se debe observar el entorno competitivo en el que se encuentre la compañía. El punto de equilibrio es el punto donde la oferta iguala la demanda. Este concepto hay que analizarlo y cuantificarlo para saber cuándo se comienza a obtener utilidad. El ROI o retorno sobre la inversión mide la eficacia de la empresa de generar utilidades con los activos con los que se disponen. Para calcularlo se debe tomar la utilidad neta después de impuestos de un periodo y dividirla entre los activos totales de la entidad.

Según la Santa Clara University (2020), el costo de ventas es el resultado de la suma de los costos fijos y variables asociados con la generación de los ingresos de una compañía. Para llegar a la eficiencia como empresa, tener en cuenta cuáles son los costos de mayor peso y cuales se pueden recortar es la única forma de alcanzar el equilibrio necesario para fijar el precio adecuado a los productos o servicios que se comercializan.

Según Ospina y Lenis (2016), el valor actual neto (VAN) o también conocido como VPN (valor presente neto), es el residual o ganancia que queda para los inversionistas después de haber recuperado la inversión y el costo de oportunidad de los recursos destinados. Este se utiliza para calcular si los proyectos son rentables.

Por otro lado, se encuentra la tasa interna de retorno o la TIR. Según Ospina y Lenis (2016), este es un indicador asociado con el valor actual neto y, por lo tanto, requiere la misma información de los estados financieros proyectados para calcularse. La TIR son todas aquellas tasas de descuento constantes que hacen que el valor actual neto del proyecto sea cero. Es decir, es la tasa de descuento límite entre la aceptación y rechazo de un proyecto y el punto de partida donde el proyecto comienza a obtener ganancia o valor.

El criterio de decisión que hay que tomar en cuenta en el momento de analizar este indicador es aceptar los proyectos con la tasa interna de retorno mayor a cero o todos los proyectos cuya TIR sea mayor que el costo de oportunidad del capital (Ospina y Lenis, 2016).

El periodo medio de recuperación del capital o *payback*, corresponde al primer periodo en el cual el flujo acumulado (sin descontar) se hace positivo. Este indicador se interpreta como el tiempo necesario para que el proyecto recupere el capital invertido. Este indicador no permite jerarquizar proyectos en forma eficiente. Además, no indica nada respecto al aporte de riqueza que da la inversión (Ospina y Lenis, 2016).

La tasa de interés se puede definir como el costo de oportunidad del dinero para un cierto periodo o el precio a pagar por utilizar una cantidad de dinero (González, s. f.). Su valor indica el porcentaje que se debe pagar por utilizar una cantidad determinada en una operación financiera.

El costo de capital promedio ponderado o WACC por sus siglas en inglés, según promulga Fernández (2011) es la tasa a la que se deben descontar los flujos futuros de efectivo para llevarlos a valor presente. El caso particular es que no es un costo ni una rentabilidad exigida, sino que incluye valores y supuestos.

Existen dos métodos principales para calcular el costo de capital promedio ponderado, estos son a partir de los flujos esperados de las acciones y a partir de los flujos futuros de efectivo y del WACC. En el WACC se incluye el costo de la deuda, el cual hay que tener muy en cuenta, porque no ser capaz de pagarla puede afectar a la empresa en el ámbito de liquidez (Fernández, 2011).

Finalmente, al tomar en cuenta los conceptos anteriores se pueden proyectar los estados financieros de los años venideros para ver reflejado el beneficio que se quiere observar en el

proyecto y en el cual se investigó para plasmar en números el crecimiento en valor para la organización.

Según un artículo de Holguín y Ramírez (2018), para proyectar los estados financieros se necesitan varios pasos, además de conocer los conceptos y proyectarlos. Primero, se debe conocer la empresa en profundidad. Conocer los números que se relacionan con el área financiera de la organización o acercarse lo más posible a la realidad, haber realizado un análisis de situación financiera y un análisis cualitativo de esta. Posteriormente, se debe determinar el tiempo de proyección, el cual cambió, porque en la actualidad los proyectos se pueden ejecutar de manera rápida y eficaz.

El periodo influye según las metas, si ellas son a corto, mediano o largo plazo y también del presupuesto para el plan de mercadeo en el caso de la presente investigación. Posteriormente, hay que evaluar el caso y cómo se proyectará. Después de esto, se debe elaborar el estado de resultados, calcular el histórico de ventas y proyectarlas. Con todo lo anterior, se desarrolla y proyecta el balance general, el flujo de efectivo y se deben tener en cuenta los supuestos a los que se someterá el proyecto o plan.

1.2. Herramientas para el diseño de planes de mercadeo

1.2.1. Uso del Design Thinking en mercadeo

El concepto del Design Thinking, según lo explica Brown (2008), se relaciona con una metodología que se basa en actividades de innovación y que tiene como centro una filosofía de diseño que se enfoca en satisfacer las necesidades de las personas, incluso aunque estas no sepan lo que buscan o lo que desean.

Es decir, la innovación de esta metodología se basa en una comprensión sólida del tema en estudio. Además, mediante la observación directa de lo que las personas quieren y necesitan en sus vidas o que no saben que necesitan, pero después querrán.

Por otra parte, se destaca como un método en el ámbito del mercadeo, que permite encontrar lo que les gusta a los clientes y lo que no, para desarrollar ideas que sean factibles y que generen una estrategia viable de negocios, la cual pueda traducirse en crear valor para los mismos.

Con esto se busca que la innovación generada con este método sea una fuente primordial de diferenciación, la cual genere una ventaja competitiva para la organización.

El modelo consta de tres pasos, los cuales son la inspiración, la ideación y la implementación. La ideación comprende observar, contar historias, lo que se quiere diseñar o mejorar, preguntarse sobre los escenarios, cambios en el entorno pensar en cómo lo ven distintas personas, cuáles son las limitaciones y en qué se puede optimizar. Posteriormente, continúa la etapa de ideación, la cual incluye realizar lluvias de ideas, inventar escenarios, crear prototipos de diseños, utilizar la integración de pensamientos y canalización de estos. Finalmente, se encuentra la etapa de implementación, la cual contiene diseñar estrategias de mercadeo con base en el diseño creado trazar una visión y finalizar el prototipo y probarlo (Brown, 2008).

Las características ideales de un diseñador son ser empático, para diseñar algo desde muchas perspectivas diferentes, además de pensar en cómo se sienten los demás. Asimismo, el diseñador debe buscar soluciones diferentes, ser optimista ante las adversidades, además de experimentar constantemente y ser colaborativo, al incluir personas de diferentes disciplinas y con diversos conocimientos (Brown, 2008).

Por otro lado, Segarra (2010) promulga que el Design Thinking, es una manera de pensar, la cual se acompaña con un proceso iterativo, que consiste en seguir los siguientes cuatro pasos: identificar la oportunidad, la cual incluye explorar y generar empatía, después imaginar la solución al generar ideas, materializar o plasmar la solución con la creación de prototipos y obtener, finalmente, retroalimentación para mostrar a las personas interesadas y ajustar, para después volver a empezar el proceso.

Esta técnica permite hacer frente utilizando la creatividad e innovación a cualquier tipo de problema o desafío que se plantee. Además, busca generar nuevas soluciones que creen valor para los usuarios finales, pues busca satisfacer sus necesidades, las cuales se encuentran visibles, pero que en muchos casos no se expresan ni siquiera por la persona. Por esto, hay que empatizar y entender cuáles son esas necesidades. Por esto, Segarra (2010) promueve realizar actividades, como observar directamente a los futuros usuarios generar ideas para crear nuevos conceptos, llevar a cabo prototipos rápidamente, para pulir ideas con potencial y obtener retroalimentación para encontrar *insights* de consumidor.

Los empresarios y emprendedores, al igual que los diseñadores, tienen que enfrentar muchos tipos de desafíos e incertidumbres. Los empresarios deben *diseñar* nuevas maneras de organizar el centro de trabajo u oficinas, diseñar nuevas estrategias para dejar atrás a la competencia, imaginar nuevos modelos de negocio, nuevos procesos, cambios en el comportamiento y gustos de las personas consumidoras, entre otros aspectos. Por esto, el Design Thinking toma una gran relevancia, por el hecho de ser una metodología que lleva a diseñar nuevos procesos, productos y otros.

Como departamento de las organizaciones, mercadeo cuenta con diseñadores, pero el modelo abarca para que los diseñadores sean personas de distintas disciplinas y carreras profesionales, los cuales se unen para construir sobre ideas y generar bienes, servicios, ideas, procesos y otros que impulsen a las compañías a crecer. Además, engloba todos los tipos de mercadeo que existen porque es una metodología que abarca cualquier estrategia de mercadeo que se proponga y, para crear el plan, se puede utilizar la herramienta Design Thinking como recurso para brindarle valor a la propuesta.

Frías (2019), cita a Brown y a la empresa IDEO como los pioneros en el Design Thinking, con los tradicionales pasos mencionados previamente de inspiración, ideación e implementación, pero la autora propone su propio modelo, el cual se detalla de seguido. Primero hay que aproximarse al tema, después cuestionarse para qué funciona o qué se realiza como *statu quo*, contar historias, después se debe enmarcar el problema pensar en estrategias, proponerlas, profundizar en estas, después decidir y construir con ideas varias, después prototipar e iterar, comunicar, compartir, contar historias de nuevo y transformar, para finalmente crear valor.

Este modelo se construyó, según la autora, con base en los modelos existentes de Design Thinking. Como el modelo es parte de un pensamiento de diseñador, cuenta con varios modelos de los cuales hay un esquema base, pero es un proceso que se puede diseñar de diferentes maneras, como se ha detallado en las diversas definiciones, pero el objetivo es el mismo. Se busca crear valor mediante un enfoque enfocado en los clientes o usuarios actuales y potenciales de un producto o servicio (Frías, 2019).

Además, detalla, citando a Kelly, Leifer y Winograd, que esta metodología explota las capacidades que las personas tienen ocultas, pero que se dejan de lado por el uso de otras prácticas más convencionales para resolver problemas. Este es un proceso tremendamente humano y conecta

con las emociones más profundas de las personas. En el mundo de los negocios no se busca que un gerente de una empresa la dirija con un enfoque centrado solamente en los sentimientos, la intuición o la inspiración, pero guiarse totalmente en lo racional y lo analítico también puede convertirse en un riesgo porque se despersonaliza al objetivo, que es crear valor para los clientes, los cuales cuentan con emociones.

1.2.2. FODA

La planeación de cualquier tipo y en particular la de mercadeo inicia con un análisis exhaustivo de la situación enfrentada. Aquí se debe considerar, tanto el contexto externo como el interno de la organización. Múltiples son las herramientas y perspectivas que permiten realizar este examen, una de las más reconocidas es la matriz FODA.

Ramírez (2009), explica que se entiende por análisis FODA el instrumento que posibilita mediante una matriz la visualización del perfil de la empresa en un momento dado, exponiendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A partir del análisis de la situación actual de la compañía se pueden diseñar estrategias para fortalecer las debilidades potenciar fortalezas, aprovechar oportunidades y salvaguardarse ante amenazas.

En primer lugar, se analizan las variables internas, fortalezas y debilidades, las cuales están bajo el control de la organización. Se considera una fortaleza a todo aquello en lo que la entidad sea eficaz y le genere ventajas competitivas son fortalezas las personas colaboradoras experimentados, activos físicos de valor, acuerdos estratégicos, entre otros. Al contrario, una debilidad representa una deficiencia, son manifestaciones de bajo desempeño e implican una desventaja respecto a la competencia. Las debilidades pueden presentarse como falta de habilidad, mala imagen, desorganización, entre otros (Ramírez, 2009).

Por otra parte, Ramírez indica que las variables externas son oportunidades y amenazas; estas no son controlables por la empresa y están determinadas por el sector y el ambiente en el cual la organización se desarrolla. Las oportunidades son las circunstancias del entorno que sean favorables, pueden ser en el ámbito político, social o de mercado. Lo más importante en el momento de analizar las oportunidades es poder reconocerlas. Las amenazas son factores adversos del entorno, representan un riesgo para la entidad y generan incertidumbre e inestabilidad en esta.

Al igual que para las oportunidades, la clave está en reconocerles para actuar con anticipación (2009).

Jiménez (2011) señala que, aunque el entender los componentes de una matriz FODA es importante, el verdadero valor de este análisis radica en el uso de sus resultados en la creación de estrategias para la compañía. Estas estrategias son valiosas en cuanto logren enlazar los planes operativos de la empresa con las oportunidades del mercado y permitan mitigar el efecto de las amenazas utilizando sus fortalezas y trabajando sus debilidades. Así surge la siguiente matriz:

Imagen 1

Análisis estratégico – matriz FODA

	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
	Oportunidades 1- 2-	Amenazas 1- 2-
ANÁLISIS INTERNO		
Fortalezas 1- 2-		
Debilidades 1- 2-		

Fuente: Jiménez, 2011, p. 92.

Se determina entonces que para maximizar la utilidad de la herramienta es necesario identificar y categorizar adecuadamente (sin confundirlas entre ellas) las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. También se deben predefinir del cruce de estas variables estrategias orientadas al logro de los objetivos de la entidad y de sus planes operativos.

1.2.3. Análisis Pestel

Otra herramienta para el diseño de planes de mercadeo corresponde al uso del análisis Pestel, las cuales tienen por objetivo dar forma a la estrategia al estudiar el entorno de la empresa.

Como señala Betancourt (2018): “Permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización, lo que da una entrada para la creación de estrategias, o bien aprovechar las oportunidades, o actuar ante los posibles riesgos” (p. 4).

A continuación, se hace un breve resumen de cada variable, según Betancourt (2018):

1. Factores políticos (P): se relaciona con cómo las posibles decisiones gubernamentales pueden influir en la empresa, particularmente en áreas como política fiscal, cambios legislativos, acuerdos internacionales y subsidios.
2. Factores económicos (E): estudia a los factores económicos a nivel macro, tanto nacional como internacionalmente, que pueden afectar a la organización, por ejemplo, inflación, tipo de cambio y financiación.
3. Factores sociales (S): incluye aspectos subjetivos de la cultura, creencias y hábitos de la sociedad que ejercen algún efecto sobre la empresa. Aquí pueden incluirse aspectos como el estilo de vida, nivel de ingreso, características demográficas, entre otros.
4. Factores tecnológicos (T): este es uno de los factores más importantes, incluye el estudio de avances y oportunidades en el ámbito de tecnología que pueden beneficiar a la organización. En la actualidad, sobresalen *software* en la nube, programación y análisis de *data*.
5. Factores ecológicos (E): se refiere al estudio de los efectos del ambiente sobre el desempeño organizacional. El reciclaje, cambio climático y políticas medioambientales son los más relevantes.
6. Factores legales (L): tiene que ver con el análisis jurídico de las legislaciones que la compañía debe acatar en el ámbito local e internacional. Por ejemplo, leyes sobre seguridad laboral, salario mínimo y normas de salud.

1.3. Generalidades de la industria del café en el ámbito mundial

1.3.1. Antecedentes históricos

Según Canet, Soto *et al.* (2016), el arbusto de café o cafeto es originario de las selvas tropicales de la moderna Etiopía. Al principio fue cultivado por los árabes a partir del siglo X y

siglos después llegó al Nuevo Mundo con el colonialismo europeo. Muy pronto se convirtió en un cultivo de gran importancia económica y su comercio y exportación son elementos fundamentales de la historia de los países de América Latina, Asia y los grandes productores de café.

Según la página oficial de la Organización Internacional del Café (OIC) (2019), la historia del café se remonta a Etiopía y existen varios relatos sobre cómo se descubrieron las características del grano tostado de café. En Medio Oriente se comenzó a consumir primero, particularmente en Yemen. Posteriormente, se expandió por el mundo y a partir de 1720 el café comenzó a cultivarse en América gracias a un oficial de la Marina francesa que emigró a Estados Unidos, el cual se llevó un árbol de cafeto consigo.

Desde su introducción en América, hace casi 200 años, ha sido uno de los productos de exportación tradicionales de la región. El cultivo de café se ha convertido con el paso de los años en un elemento integral del paisaje, el cual ha contado y cuenta con un enorme impacto en los aspectos ambientales, sociales y culturales de los paisajes naturales de Iberoamérica. Muchos de los mejores cafés de calidad del mundo se cultivan en las altitudes medias de la región (de 1.350 a 1.850 m s. n. m.). Estas regiones son el hogar de millones de personas y muchas de ellas trabajan en la industria del café por la gran producción en países como Colombia y Brasil (Canet, Soto *et al.*, 2016).

En la actualidad, los mayores consumidores de café en la región son los estadounidenses, los cuales han ido innovando con la idea de los establecimientos de café o cafeterías. Además, han incursionado en la creación de procesos para la mejora de la calidad del café como bebida. Esto se ha logrado con investigación y desarrollo, para descubrir los distintos tipos de café del mundo e importar las mejores cosechas de café (OIC, 2019).

Las cafeterías surgieron después de varios años de que la comercialización creciera y, por esto, se comenzó a crear una cultura de consumo de café como una experiencia. Según la Organización Internacional del Café (OIC) (2019), estos establecimientos surgieron y se extendieron rápidamente por todo el mundo árabe y los cafés se convirtieron en lugares muy concurridos en los que se jugaba al ajedrez, se compartía entre amigos y se disfrutaba del canto, el baile y la música. Los establecimientos estaban decorados con lujo y cada uno tenía su propio carácter. En occidente, los establecimientos eran frecuentados por grupos de artistas, intelectuales,

entre otros. En 1672 abrió la primera cafetería en París, por parte de un armenio, el cual tuvo una gran aceptación.

La cafetería como concepto actual ha evolucionado y según el sitio Coffee Owl Society (2017), se puede dividir en tres tipos, cafetería, café y cafetería de barra. En la categoría de cafeterías se encuentran dos subcategorías de cafeterías. Primero se encuentra la cafetería *gourmet* o *coffee house*. Sirve cafés de alta calidad, té, batidos, repostería *gourmet* y otros alimentos, estos son establecimientos que cuentan con espacios para compartir con amigos, familia y para trabajar. Algunos ejemplos son Starbucks y Caribou Coffee.

Posteriormente, se encuentra la cafetería tradicional o restaurante cafetería. En esta se sirve café y cuentan con máquinas especializadas, pero además se sirven distintos tipos de platillos de desayuno, almuerzo y cena. Se asocia con el concepto de *diner* en Estados Unidos. Posteriormente, se encuentra el café. En este tipo de establecimiento es un poco más refinado y sirve un menú más sencillo, la atmósfera es más como un restaurante y es un híbrido entre los tipos de cafetería mencionados. Finalmente, se encuentra la barra de café; este tipo de establecimiento se concentra en servir café de diferentes tipos, pero es una modalidad de llevar o de quedarse poco tiempo en el establecimiento.

1.3.2. Datos sobre la industria

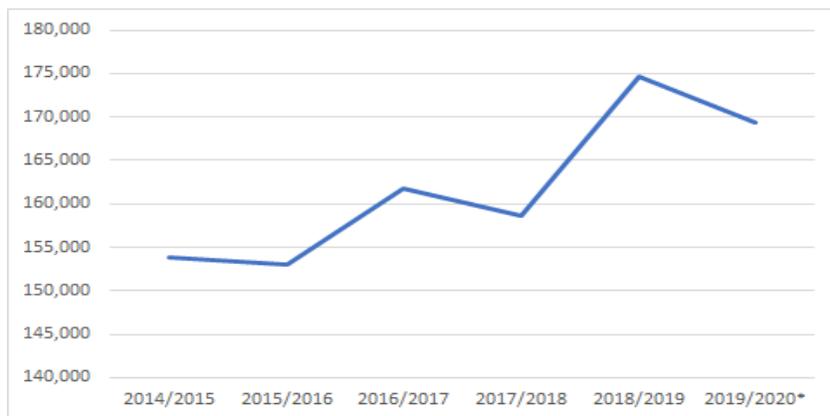
La industria del café posee una gran variedad de aristas, su relevancia económica y cultural es grande. La Alcaldía de Medellín (2019), citando a Gómez, indica cómo el mercado cafetalero incide directamente en sus actividades diarias de millones de personas, siendo parte de los hábitos básicos de pueblos y grupos que lo consumen habitualmente, trae sustento a miles de agricultores de todo el mundo y produce riquezas económicas al ser el segundo insumo natural que más moviliza divisas en el ámbito mundial.

Como todo mercado, la economía del café obedece a la demanda y la oferta. Respecto a esta última, el Ministerio de Agricultura y Riego de Perú señala que la producción del grano se concentra en las especies de tipo arábica y robusta y la primera tiene casi el 60 % de la producción favorita por su alta calidad. Se espera que en el presente año la producción total mundial sobrepase los 169 000 000 de sacos, esto representa una baja de 3 % en relación con el periodo anterior

(2020). El siguiente gráfico evidencia la evolución al alza de la producción durante los últimos 5 periodos y el estimado para la producción del 2019-2020.

Gráfico 1

Producción total de café (arábica y robusta) (miles de sacos de 60 kg)



Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, 2020.

*Estimado.

Los tres principales productores del grano son Brasil, Vietnam y Colombia; ambos países latinoamericanos son potencias en la producción de café arábica y el asiático dominando la variedad robusta. Estas posiciones las conservan desde el periodo 2014, lo que evidencia su poderío a través del tiempo. Cabe resaltar la presencia de Costa Rica como 10° mayor productor de café arábica en el mundo, superando los 1 300 000 de sacos producidos (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, citado por el Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, 2020).

La Alcaldía de Medellín (2019) destaca que casi el 80 % del consumo global de café se tuesta y muele. Curiosamente, los principales consumidores, son importadores del grano verde y suelen tostarlo, hasta en un 90 %, en sus propias naciones. Esto evidencia una cadena de valor en la cual los países importadores (típicamente naciones de altos ingresos) toman el insumo agrícola y le añaden valor, lo que aumenta su precio, al someterlo a procesos que acercan el producto al consumidor final.

En los últimos 20 años el consumo de café se ha ampliado alrededor del mundo. En la actualidad, existen tres mercados principales para el insumo, estos son la Unión Europea, Estados Unidos y Japón. Sin embargo, se observa como el consumo interno de la bebida ha venido en

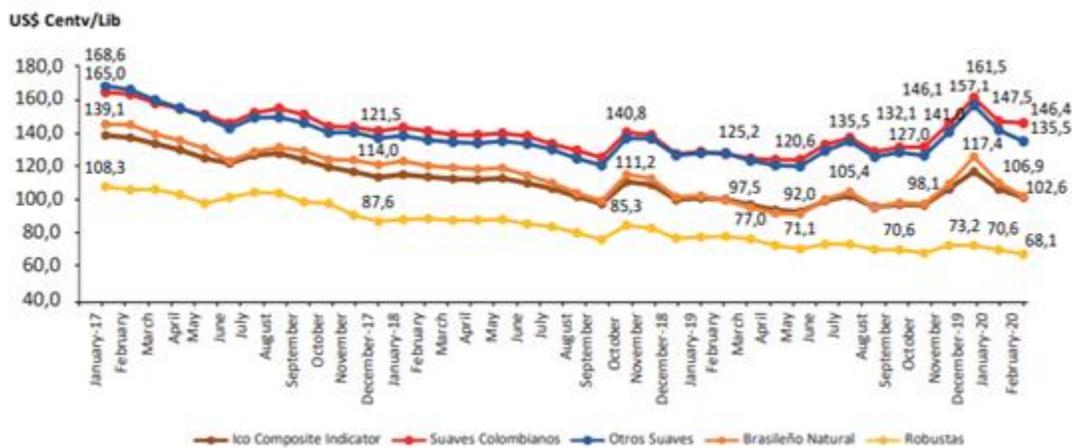
aumento, a la vez, se evidencia un patrón de cambio de consumo en los mercados asiáticos, donde ha iniciado la sustitución del té por café (International Coffee Organization, citado por Alcaldía de Medellín, 2019).

Parece ser que el café incrementa en popularidad año tras año, diversificando sus mercados y la colocación de su oferta. No es de extrañar entonces el incremento sostenido de la producción durante los últimos años. Sin embargo, como sucede en la mayoría de los mercados económicos desarrollados, un incremento en la oferta del producto tiende a desplazar el precio del bien a la baja.

Adicionalmente, este *commodity* se ve afectado por la especulación que se presenta por parte de los inversionistas en los mercados especulativos de la Bolsa de Nueva York. El siguiente gráfico evidencia la tendencia a la baja del precio del insumo que se vive desde el 2017.

Gráfico 2

Café: Precios indicativos promedios mensuales de la OIC



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, con datos del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, 2020.

Las ligeras alzas que se evidencian se explican por la especulación del precio ante posibles problemas climáticos que pueden afectar la producción, expectativas de déficit en la oferta y cuándo se acentúa la demanda. Las bajas tienden a relacionarse con incrementos productivos y estabilización de la oferta, en el 2020 la baja en el precio se asocia con el incremento de los inventarios del grano en el ámbito mundial y la expectativa de una sobre cosecha por parte de

Brasil. Adicionalmente, el efecto negativo en la demanda debido a la COVID-19 mueve la curva hacia abajo.

Un precio más bajo del café puede beneficiar a las cafeterías, elemento de estudio en la presente investigación. Esto se debe a que aquí el café forma parte de los insumos necesarios para ofrecer los productos comercializados, lo que reduce en parte sus costos de producción. Como lo indica la Alcaldía de Medellín (2019): “El gran negocio del café no está en su producción sino en su comercialización, cuyos márgenes siguen subiendo” (p. 6).

Prasad (2019) informa que anualmente los ingresos producidos por la industria del café superan los \$200,000,000,000 USD, la mayoría de esta cifra queda concentrada en los países importadores y, especialmente, en los niveles más altos de la cadena de valor. El costo final de una taza de café está compuesto en parte por los gastos administrativos como el personal, alquiler y mercadeo. Por lo anterior, a pesar del descenso en el valor del café como materia prima, el precio de una taza de café ha experimentado un alza sostenida.

1.3.3. Panorama mundial actual y tendencias

De acuerdo con lo señalado por el Instituto del Café de Costa Rica (Icafé), el café se produce en más de cincuenta países alrededor del mundo, principalmente en aquellos que son semitropicales. Para la cosecha 2018-2019 se estima una producción mundial de 170 200 000 de sacos de 60 kg, representando un incremento en comparación con la cosecha anterior, sin embargo, este aumento no se vio reflejado en la producción de norte y Centroamérica, donde en su lugar, hubo una disminución de un 1.7 % (2019). En la cosecha cafetalera 2018-2019, Costa Rica ocupó el decimocuarto lugar entre los países productores, con una cifra de aporte de 0.84 % de la producción mundial, lo cual representa una disminución en los números, ya que si se compara a la cosecha de diez años en el pasado, Costa Rica tuvo una participación del 1.06 % (Icafé, 2019).

En cuanto al consumo, en la última década se ha presentado un marcado dinamismo, el cual, de acuerdo con la Asociación Nacional del Café, citada por el Icafé, explica que mucho del crecimiento para mercados como Estados Unidos puede estar asociado con el aumento en la preferencia de las personas consumidoras más jóvenes por bebidas *gourmet* a base de expreso.

La tasa de crecimiento en el consumo mundial representó 9 850 000 de sacos de nueva demanda en los últimos 4 años y expertos señalan que cabe la posibilidad de un mayor crecimiento

en el futuro (Icafé, 2019). En el ámbito nacional, para la cosecha 2018-2019, la comercialización del café se manejó de la siguiente forma; 1.385.245 sacos de 46 kg se vendieron para exportación, lo que representa un 83.2 % de la totalidad, mientras que 278.765 sacos se vendieron para consumo nacional, representando un 16.8 % (Icafé, 2019, p. 27).

Entre los mercados que compran el café costarricense se destaca Estados Unidos, con una participación porcentual de 47.7 %, seguido por Bélgica con un 16.9 % y Alemania con un 6.7 % del total de exportaciones. Además, resaltan países como Corea del Sur y Australia, quienes sobresalen por las numerosas tiendas de café y cafeterías independientes que aprovechan el incremento en el consumo de este producto.

Como señalan Maciejewski y Mokrysz (2020), son muchas las tendencias que tienen impacto en el comportamiento del consumidor en el mercado del café, estas se encuentran asociadas con múltiples temas, por ejemplo, la sostenibilidad, la salud y nutrición, así como la experiencia multisensorial y, por último, la digitalización. Los productores y vendedores que deseen mantener o fortalecer su competitividad deben ofrecer productos que se alineen con estas tendencias.

Los autores indican otro aspecto importante en el panorama de la producción y el consumo de café, el cual apunta a la importancia de que aquellos que participen como oferentes en este mercado conozcan las necesidades informadas del consumidor. Por esto, deben considerar las tendencias que ganarán fuerza en el futuro cercano. Entre estas acciones los autores señalan el desarrollo de cafés artesanales, cafés preparados calientes y fríos, productos listos para consumir, cafés de alta calidad, cafés con capacidad de mejorar el estado de salud de las personas, nuevos sabores, innovación en ingredientes, entre otros.

No es posible obviar del panorama mundial y las tendencias, todos los cambios que está enfrentando la industria del café a razón de la COVID-19. Para Harper (2020), aunque esto comenzó como una crisis de salud, las implicaciones económicas se hacen cada vez más evidentes. En el caso de la industria cafetalera, el autor señala que las personas participantes a lo largo de la cadena de suministro del café se apoyan mutuamente, cuando es posible, para evitar dificultades, congestión y pérdidas financieras.

Sin embargo, puede que como resultado de la crisis se observe una reducción en la cantidad de cafés de especialidad, menos tostadores de especialidad y un cambio permanente en la forma de consumir el café. Además, a razón del confinamiento se ha presentado una disminución en la demanda, por lo que muchas tiendas de café han tenido que cerrar sus puertas.

Por otra parte, aunque recuperar la demanda a su nivel prepandemia es un proceso difícil, algunos expertos señalan que es probable que los entusiastas del café siempre busquen cafés únicos y de primera categoría. Además, como seres sociales, eventualmente se reactivará el gusto por salir a tomar un café en esa búsqueda del ser humano por relacionarse con otras personas, con lo cual se irá reactivando poco a poco esta industria.

1.4. Industria del café en Costa Rica

1.4.1. Antecedentes históricos

El año 1720 se considera el de la probable introducción del café a América, cuando las primeras semillas de café llegaron a la isla Martinica, las cuales se sembraron en Costa Rica al final del siglo XVIII. Costa Rica es, por lo tanto, considerado el primer país centroamericano que formó parte de la industria cafetalera. Se destaca el papel de personajes como el padre Félix Velarde, quien de acuerdo con el Instituto del Café de Costa Rica (2015), se considera el primer sembrador de esta planta en el país.

Según el Instituto del Café de Costa Rica (2015), las primeras semillas que ingresaron al país fueron de la especie *Coffea arabica*. El país tenía una cultura de subsistencia y agrícola, hasta que llegó el gobernador Tomás de Acosta, el cual impulsó el cultivo del café en el país. Pasaron los años y otros jefes de Estado, como Juan Mora Fernández y Braulio Carrillo, continuaron impulsando la actividad cafetalera en el país.

Transcurrieron varias décadas para llegar a la exportación del grano y el comercio con Inglaterra, país que constituyó el mercado más importante en ese entonces. Para fomentar la actividad económica entre países se construyó un camino al Atlántico para contar con una ruta fija a los puertos ingleses. Este hecho marcó el comienzo de la bonanza del país con el cultivo de este grano que llevó al progreso.

Muchos fueron los esfuerzos, entre esos los de los gobiernos locales, por convertir la actividad cafetalera en una actividad económica de alto impacto para el país. Desde aquel momento el café se convirtió en el primer producto de exportación del país, lo que genera desarrollo y progreso, razón por la cual se le adjudicó el título de *Grano de Oro*.

Posteriormente, hubo un nuevo cambio en el comercio del grano, cuando familias que crearon una estirpe cafetalera, como los Montealegre, Rohrmoser, Ortuño, entre otros, comenzaron a cultivar café de alta calidad para su exportación a Europa (Icafé, 2015). Desde el inicio de la historia cafetalera, Costa Rica ha sobresalido como el sitio perfecto para el cultivo de este grano, ya que es un país con suelos de origen volcánico, sumamente fértiles, además, cuenta con una temporada lluviosa y otra seca, temperaturas uniformes y favorables a lo largo de todo el año para el desarrollo de la planta (Icafé, 2015).

1.4.2. Importancia y evolución de la industria cafetalera

En la actualidad, el café no es el único producto que Costa Rica exporta ni tampoco se mantiene como el producto de mayor exportación, sin embargo, todavía conserva su relevancia en la contribución al PIB, ya que para el 2017 representó el sexto producto en importancia para las exportaciones costarricenses y el tercero del sector agrícola, con un valor aproximado de \$288,600,000 de acuerdo con los datos de Procomer (2018).

No obstante, de acuerdo con datos del Icafé para el año 2019, la producción del café costarricense equivale tan solo a un 6.7 % de la producción en el norte y centro de América; representando una reducción de casi 9 % respecto al periodo anterior. Se observa que se ha presentado un cambio de paradigma que busca transformar la venta masiva por la venta de un producto de mayor calidad. Estos esfuerzos han generado consecuencias positivas para la industria del café costarricense, ya que actualmente se considera como un producto de calidad extraordinaria, por lo que diferentes países han estado dispuestos a pagar un precio *premium*, por encima del que pagan al café de otros países competidores.

Debido a la gran tradición e historia del café en Costa Rica, la tendencia a consumir café de calidad en el país tomó una gran relevancia. Según el Icafé (2016), pocos lugares en el mundo pueden considerarse tan exitosos como Costa Rica en cosechar y exportar cafés de alta calidad. Aún más difícil es encontrar países donde la industria del café tenga más de 100 años y cuya

influencia en la economía haya pesado, de manera decisiva, en la conformación de una sociedad con índices de desarrollo humano superiores a los del resto de los países de su región. Asimismo, en Costa Rica han surgido muchas de las innovaciones más importantes con respecto a técnicas de cultivo, investigación y mejoramiento de semillas, manejo sostenible de las plantaciones y variantes en los procesos. Se observa entonces el potencial del país para el desarrollo de esta industria.

Para explotar este potencial es necesario tener en cuenta las tendencias. En la actualidad, según el Icafé (2016), aunque los cafetales han ido desapareciendo de muchas zonas de la Gran Área Metropolitana y del resto del país, en su lugar han surgido cafeterías, hoteles, galerías de arte, supermercados y tiendas de artesanías, donde el café se ha vuelto parte esencial de las actividades sociales y donde se busca, ya sea para sentarse a disfrutar de una taza de *cappuccino*, aprender a preparar café algún tipo específico de café o el hecho de poder llevárselo en el equipaje como un recuerdo de Costa Rica.

El potencial de Costa Rica en la industria del café y las cafeterías tiene mucho futuro por delante. Una tendencia interesante que ha surgido en las nuevas generaciones es el gusto por el barismo, los baristas europeos son los modelos para seguir y han usado café de Costa Rica en sus mezclas. Con el auge tecnológico, el gusto por el café y por las diferentes técnicas ha crecido y ha producido interés en nuevas generaciones de costarricenses por dedicarse al barismo, de manera profesional. Los baristas han ganado espacio en cafeterías, en hoteles y en locales de zonas urbanas y turísticas, muchos proceden de familias de tradición cafetalera o simplemente han adquirido un gusto por cómo se prepara un buen café (Icafé, 2016).

1.4.3. Tipos de café

Según Canet *et al.* (2016), la bebida del café cuenta con un gusto particular como no lo tiene ninguna otra bebida de elaboración equivalente. Millones de personas disfrutan de su exquisito sabor y aroma en diversos momentos de su día y se prepara mediante la infusión de los granos tostados del fruto del cafeto. La calidad de la bebida de café depende de muchos factores: su origen genético, latitud, altitud, clima del lugar de cultivo, cuidados sanitarios, cultura cafetera, calidad de la cosecha, tipo y control durante el proceso de beneficio, almacenamiento, proceso de

tueste y preparación de la bebida. Por esto, su preparación y los tipos de café varían mucho de acuerdo con estos factores.

Según el sitio de Café 1820 (2019), cuando se habla sobre las variedades y los tipos de café, no se refiere al mismo tema. La variedad del café se refiere al origen y al tipo de especie del grano que se cultiva, por otro lado, los tipos de café se refieren a las creaciones de bebidas que se han inventado a lo largo de la historia.

La Asociación Nacional de Café (o NCA por sus siglas en inglés) (s. f.) expone que se conocen varios tipos de granos de café en el mundo, pero las variedades robusta y arábica son las variedades más comercializadas. El tipo de grano arábica se descubrió en los bosques de Etiopía y es el grano líder mundial. Esto porque de la totalidad de la producción de café cuenta con aproximadamente el 70 % de esta. Además, cabe destacar que en los mercados alrededor del mundo el precio del café arábica es el más caro. Su sabor es dulce en comparación con sus pares también cuenta con sabores ácidos y frutales. Se debe cultivar en terrenos de difícil acceso y es propenso a plagas y enfermedades. Se considera como tipo *gourmet* y, por esto, es el más buscado por las personas consumidoras.

Posteriormente, se encuentra el tipo de grano de café robusta. Su origen radica en África Central y Este, en Vietnam, Indonesia y Brasil. Este es un grano resistente, el cual se puede cultivar en variedad de terrenos y es mucho más fácil de cultivar que el arábica. Además, en comparación con el grano arábica, es un grano más pequeño y concentrado. Esta cuenta con entre un 50 % y un 60 % de más cafeína que el arábica y, por esto, su sabor es más fuerte y áspero. Para los baristas, se puede describir como una variedad de café que posee un sabor a madera y se utiliza para hacer mezclas, para la venta y es el insumo principal del café instantáneo (National Coffee Association, s. f.).

Según muestran Paniagua, Mora y Valladares (2017), existen distintos tipos de café de acuerdo con su preparación, además, según el perfil del consumidor. Para las cafeterías es importante entender las diferencias entre los tipos de café y sus preparaciones, por los gustos y preferencias de las personas consumidoras, los cuales son muy cambiantes a través del tiempo. Esto varía según cada país, pero de acuerdo con la investigación realizada por los autores existen diferentes tipos según su preparación y se clasifican en métodos rápidos y métodos lentos.

Herbst (2020) señala que los métodos rápidos incluyen los cafés creados en la máquina de *espresso*, la cual puede crear una gran diversidad de bebidas y que entre los métodos lentos se encuentran los creados en la prensa francesa, el método Chemex y otros. Por otro lado, Paniagua, Mora y Valladares (2017), se enfocan en este caso en los métodos rápidos, por tratarse de su enfoque en cafeterías, ya que con este método se obtienen muchas bebidas muy populares y variadas para cada gusto del consumidor y amante del café.

Los tipos de café rápidos son cafés para las personas consumidoras que gustan de un sabor fuerte y concentrado. El sabor del café puro es lo que buscan y no quieren variaciones o mezclas de este. Según los autores, los cafés pequeños son excelentes como digestivos, después de una comida fuerte, así como para socializar o tertuliar. El *espresso* o *caffè* se sirve con tazas pequeñas de entre 2,5 a 3 onzas y la bebida es solamente de 1 onza. Además, este tipo de café se puede usar como base para varias bebidas (Paniagua, Mora y Valladares, 2017).

Posteriormente, se encuentran distintas variedades del *espresso*, por ejemplo, el *espresso macchiato* o cortado, el *espresso corretto*, *lungo* o largo, *ristretto* o corto, *espresso con panna* y el *espresso doppio* o doble. Las diferencias con el anterior tipo de *espresso* son, respectivamente, al cortado se le agrega leche espumosa, al *corretto* se le agrega un tipo de licor como el *brandy*, en el tipo largo se prepara como un *espresso* normal, pero se deja pasar más agua por la misma cantidad de café, el *ristretto* contiene la mitad de un *espresso* normal. Este último es muy popular en unas zonas de Italia por su concentración todavía más fuerte. Finalmente, se encuentran el *espresso con panna*, el cual contiene una capa de crema o nata y el *espresso* doble o *doppio*, el cual son dos *espressos* en uno (Paniagua, Mora y Valladares, 2017).

En Costa Rica, la cultura de *espressos* o cafés rápidos no es tan fuerte y, por esto, los cafés de método lento son los más arraigados en la cultura costarricense. Las personas que gustan de un café de mayor tiempo quieren tomarse el café sin apuros. La acción de tomar este tipo de cafés va acompañada de experiencias y de tertulias con amigos y familiares. Por otro lado, estos tipos de cafés son un buen acompañamiento para las personas mientras trabajan o leen. Con los años, también han evolucionado, se han vuelto más versátiles y la variedad de sabores y de mezclas ha ido perfeccionándose por parte de los baristas expertos y de los dueños de las cafeterías (Paniagua, Mora y Valladares, 2017).

El sitio de Café 1820 (2019) expone que existen varios tipos. De ellos se han hecho nuevas creaciones, pero los básicos son el café americano, el café *latte* o café con leche, *cappuccino*, *latte macchiato* y *moccachino*. Se describen a continuación estos tipos de cafés que se consumen en Costa Rica.

Herbst (2020) también explica los varios tipos de café que existen. El café americano es, según los expertos, una de las formas más clásicas de consumir el café. Este es un tipo de café para personas que gustan de un sabor fuerte. Contiene un *shot* de *espresso* servido en una taza con agua caliente. Una gran cantidad de personas prefieren beberlo con leche, sin embargo, se sugiere que se agregue un mínimo de leche para obtener más sabor del *espresso* y, generalmente, se toma sin otros aditivos o con una pizca de azúcar. Además, se sirve en tazas de medidas de 6 onzas.

El café *cappuccino* se encuentra entre los tipos de café más famosos y reconocidos en el mundo y es casi el tipo de café más famoso a base de *espresso*. En Italia, el café *cappuccino* es la típica bebida que se toma al desayunar en las cafeterías. Consiste en $\frac{1}{3}$ de la taza de *espresso* y $\frac{2}{3}$ de la taza de leche espumosa (Herbst, 2020).

Por otro lado, en Costa Rica es un buen ejemplo sobre cómo un tipo de café puede cambiar y adaptarse a los gustos locales. En muchos lugares de Costa Rica, los baristas no sirven el *cappuccino* en una taza, sino en un vaso de vidrio (Café 1820, 2019).

El siguiente es el café *latte*, el cual es uno de los tipos de cafés más populares. Se puede servir en una taza entre 5 o 9 onzas y su preparación consta de 2 onzas de café *espresso* y 3 onzas de leche al vapor. Algunas personas lo prefieren con un poco de crema por encima. Un dato curioso es que con este tipo de café se ha comenzado a crear el arte *latte*, el cual consiste en realizar diferentes figuras a partir de la leche vaporizada (Herbst, 2020).

Además, se encuentran el *latte* sencillo y el *latte macchiato*. El *latte* sencillo se sirve en tazas de cerámica grandes de 9 onzas. Este tipo de café se compone en un doble *espresso* y más de la mitad de la taza de leche. Además, se cubre con una capa delgada de leche espumada (Herbst, 2020).

En Costa Rica, el *latte* se puede servir con leche más caliente, ya que las personas que toman esta bebida tardan más porque disfrutan pasar el tiempo degustando la bebida. Por otro lado, se encuentra el *latte macchiato*. Este tipo de café se sirve en un vaso de vidrio alto y se llena con

mayoría de leche y se agrega un *espresso*. Como esta bebida necesita poca espuma, la leche se puede calentar más (Café 1820, 2019).

Finalmente, se encuentran el *moccachino* y los cafés fríos, los cuales son el café con hielo, el *cold brew* y el *affogato* o ahogado. El *moccachino* se ha servido tradicionalmente en una taza de vidrio pequeña y está compuesto por tres ingredientes, jarabe de chocolate oscuro, *espresso* y leche espumada. Además, es posible prepararlo con chocolate en polvo. Se deben combinar ambas bebidas en una proporción que no cubran el sabor del otro ingrediente, por lo que los baristas profesionales deben encontrar ese balance para no opacar los otros ingredientes (Herbst, 2020).

El café con hielo es simplemente un *espresso*, preparado usualmente con leche de almendras y hielo. El *cold brew* es un café preparado con agua fría y el *affogato*, el cual se prepara en cafeterías especializadas en cafés de alta calidad, se sirve una bola de helado, usualmente de vainilla, con un *espresso* (Herbst, 2020).

Después de analizar los variados tipos de café que existen, los gustos para las personas consumidoras pueden ser muy específicos y, por esto, la importancia de conocer cada tipo es esencial para generar creaciones que según los gustos y preferencias de cada cliente. Además, como es un arte culinario, se puede experimentar como lo mencionaron los autores citados previamente.

1.5. Mercado de cafeterías en Costa Rica

1.5.1. Antecedentes históricos

La historia de las cafeterías no ha sido tan exhaustivamente documentada como la del grano que origina las bebidas allí servidas, poco se conoce acerca de los orígenes de estos establecimientos en Costa Rica. Sin embargo, algunos autores se han dedicado a la recopilación de datos históricos respecto a estos locales en el ámbito mundial.

Capdevilax (2000) señala que el origen de las cafeterías data de hace alrededor de 500 años. El autor menciona a La Meca como lugar de origen de estos espacios. El primer local cuyo fin era el de servir café surge en Constantinopla en 1475, llamándose en aquel entonces como Kaveh kanes (Escuela Gourmet Marcos de Lauretis, 2019, s. p.). Ambos autores concuerdan en que en las cafeterías originales se acostumbraban a reunir intelectuales, diplomáticos y religiosos durante

sus espacios de ocio, puede decirse que quizá el uso principal de las cafeterías como lugar de reunión y tertulia no cambió, simplemente se democratizó.

A pesar de la fama que estos establecimientos comenzaron a gozar, en 1510 comienza la primera lucha contra los cafés. La iglesia los reprocha razonando que en ellos se practicaban actividades viciosas y que al tomar café los religiosos abandonaban sus creencias y responsabilidades espirituales. No obstante, esto no detuvo la expansión de las cafeterías. Ya para el siglo XVII estos locales empiezan a difundirse incluso en las Américas y su concepto toma una forma más concreta y reproducible. A mediados de este siglo surge en Estambul el primer término coloquial para los establecimientos denominándoseles *xiosk*. Los *xiosks* eran descritos como: “Un balcón cubierto con su pabellón [...] donde los turcos acostumbran a ir a tomar tabaco y beber café, que a mi parecer es lo mismo que una casa de placer” (Capdevilax, 2000, p. 1).

Parece existir cierta discrepancia en cuanto al año y lugar en dónde surge la primera cafetería europea. Capdevilax (2000) indica que sucedió en Londres en el año 1652, señala, además, que es en 1683 que se origina en Viena el primer café público, experimento poco exitoso, pero que deriva en la creación del café filtrado a causa del disgusto que causaba en las personas consumidoras el residuo de café que quedaba al fondo de la taza. Por otra parte, la Escuela Gourmet Marcos de Lauretis (2019) retrasa el acontecimiento y afirma que el primer café en Europa abre sus puertas en 1720 en Venecia; el Café Florián de la Plaza de San Marcos continúa abierto incluso en la actualidad.

Quizá es difícil afirmar el lugar y fecha exacta en que surge la primera cafetería, no obstante, es claro que desde sus orígenes estos establecimientos son testigos de la creación y discusión de la cultura e historia del mundo. Hace más de 500 años se discutían en ellos temas de actualidad política y social. En la actualidad, las cafeterías son espacios de goce, debate y negocios.

1.5.2. Importancia y evolución

De acuerdo con Fallas (2016), la oferta de cafeterías ha tenido una historia de crecimiento en Costa Rica, sin embargo, cada uno de estos negocios dedicados a la comercialización del café, variedades y acompañamientos, crece a diferentes velocidades. Un año relevante para esta industria fue el 2016 en donde compañías como Britt, Giacomini, Café Arte, Spoon y Starbucks

ampliaron su presencia en el país. Incluso algunas marcas se arriesgaron a incursionar en este nicho de negocio al abrir locales, como Café Rey y Coopedota.

La importancia de este segmento de negocio se asocia al hecho de que funciona como un movilizador de la demanda en el mercado del café y, específicamente, en el de cafés de especialidad. Como señala Procomer (2020):

El café de especialidad es el segmento de más rápido crecimiento en el mercado cafetero europeo. Entre los principales dinamizadores se encuentra el aumento constante en el número de cafeterías y la introducción de variedades únicas de café y de alto valor (párr. 1).

Esto significa que un aumento en el establecimiento de cafeterías no solo beneficia a lo interno, sino que cuando ocurre lo mismo en otras latitudes tiene el mismo efecto potenciador sobre la demanda de café de especialidad sobre el cual Costa Rica gana cada día más terreno y reconocimiento.

En términos económicos, la importancia de la industria de cafeterías en Costa Rica forma parte de los aportes que realiza el segmento *Actividades de alojamiento y servicios de comida* el PIB. Este último, para el año 2019, representó un 3.1 % de la composición porcentual del PIB, equivalente a ₡1.160.958.000.000 (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, 2019).

Desafortunadamente, no existe información exclusiva del sector dedicado al servicio de cafeterías, sin embargo, la Cámara Costarricense de Restaurantes (Cacore), contabiliza en el sector de la industria de servicios de alimentación al público un aproximado de 228.000 colaboradores, del cual las cafeterías ocupan un porcentaje. Con esto queda de manifiesto otro factor importante a partir del desarrollo de este sector, ya que se establece en el país como fuente generadora de empleo (Mora, 2020).

1.5.3. Cafeterías dentro de la oferta gastronómica en centros comerciales

Según el diario El Financiero (2015), para el año 2015 existían diez principales centros comerciales en Costa Rica, entre los cuales se encuentran Multiplaza del Este, Multiplaza Escazú, Terramall, Mall Multicentro Desamparados, Mall San Pedro, Plaza Lincoln, Paseo de las Flores,

Paseo Metrópoli, Plaza Mayor y Mall Internacional. Todos se encuentran en la Gran Área Metropolitana y su mayoría en la provincia de San José. Además, en los últimos años se unieron a la oferta de centros comerciales en Costa Rica, City Mall en Alajuela y Oxígeno Human Playground en Heredia.

Entre estos se encuentran cafeterías nacionales, así como algunas cadenas internacionales. Según el sitio de Multiplaza (2020), la oferta de cafeterías en los centros comerciales de Multiplaza del Este, en Curridabat y Multiplaza Escazú, incluye cadenas como Samar, Chez Christophe, Giacomini, Spoon, Congo Café y Britt Café Bakery en Escazú y Café con Leche, Samar, Caffeto, Café Saúl, Giacomini, Spoon y Britt Café Bakery en Multiplaza del Este. Las cafeterías costarricenses tienen gran presencia con Spoon, Samar, Caffeto y Britt Café Bakery, por ejemplo.

En las páginas de otros centros comerciales como Plaza Lincoln y Oxígeno Human Playground, se muestra una menor oferta de cafeterías. En Plaza Lincoln se cuenta con la presencia de Starbucks como franquicia internacional, la cual cuenta con una creciente presencia en Costa Rica con 14 establecimientos, según sitio oficial de Starbucks en Costa Rica (2020). Por otro lado, como la franquicia costarricense presente, Spoon cuenta con un local en el mencionado centro comercial. Aparte de estas cadenas consolidadas de cafeterías no se encuentra otra. En el *mall* Oxígeno el único representante de las cafeterías en este centro comercial es Verso Café y Affogattos.

Se puede observar que las cafeterías en los centros comerciales se encuentran como franquicias, por ejemplo, Spoon y Giacomini, las cuales son cadenas de cafeterías históricas y consolidadas en la industria culinaria costarricense. Los establecimientos como Verso, Saúl, Chez Christophe y otros, han comenzado a tener presencia en los centros comerciales, pero de manera única, en unos *malls* costarricenses.

Según el sitio Conozca su Cantón (2016), las mejores cafeterías de San José son ocho rincones no tan conocidos como las cafeterías de los centros comerciales y mencionadas. Estos establecimientos son Café Miel, Café Rojo, Viva Café, Café-Té-Ría, Café del Barista, Café del Club Unión, Mantras Veggie Café and Tea House y Cafeoteca. De acuerdo con el sitio, el común denominador de estos lugares es que son lugares para relajarse y tomarse un descanso son bien referenciadas por sus clientes porque buscan una experiencia y un ambiente diferente.

Estos otros locales se diferencian de las cadenas de los centros comerciales porque son negocios nacionales y emprendimientos de un solo establecimiento. Cabe mencionar la importancia de estos otros establecimientos en la oferta de las cafeterías en Costa Rica, porque su presencia y prestigio ha aumentado con los años, por el gusto por el café de calidad y de ir a una cafetería como una experiencia que buscan los amantes de las cafeterías *gourmet*.

Capítulo II. Descripción de Britt Café Bakery, su coyuntura y entorno

2.1. Generalidades de la empresa Britt Café Bakery

En el presente capítulo se describe la empresa Britt Café Bakery, sus antecedentes históricos, características de la compañía, así como sus objetivos. Además, se detallan algunas generalidades que se relacionan con su misión y valores, imagen corporativa y marca, perfil de la empresa, estructura organizacional, mercado meta actual y, finalmente, su propuesta de valor.

Es importante señalar que algunos de estos aspectos para Britt Café Bakery son también compartidos con otras marcas como Britt[®], Café Britt[®], Coffee Tour[®], Britt Espresso[®], Britt Iced[®], Morpho Travel Retail[®], las cuales se establecen como marcas y subsidiarias registradas de Grupo Britt NV, Curaçao.

2.1.1. Antecedentes históricos de la empresa

De acuerdo con Grupo Britt (s. f.) esta compañía se fundó en 1985 con el objetivo de comercializar en el ámbito nacional el famoso café costarricense. En la actualidad cuenta con más de 500 productos *gourmet* y experiencias en forma de cafeterías, chocolaterías, tiendas de regalo y el *tour* de café conocido como Britt Coffee Tour.

La historia de Britt comienza en 1985 cuando se crea la marca Café Britt y se inician operaciones en San Pablo de Heredia con una modesta tostadora que procesaría el café *gourmet* en Costa Rica. Desde sus inicios, Café Britt se mostró al mercado como un producto de venta nacional de alto nivel para aquellos apreciadores del café con calidad de exportación.

Para el año 1991, se inauguraron las oficinas centrales de la compañía, asimismo, se presentó por primera vez el Britt Coffee Tour, una iniciativa que tiene por finalidad presentar, de manera artística y creativa, un *show* informativo, abarcando temas generales de la empresa, así como de su producto estrella, el café y su impacto en la economía costarricense y del mundo. Además, en 1991 ocurre un hecho de especial relevancia para la compañía y es que se establece el primer puesto de degustación móvil de Café Britt en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría en Costa Rica. Seguidamente, en 1996, lo que evidencia el espíritu innovador que caracteriza la empresa, se inaugura el sitio *web* cafebritt.com, lo que inicia las órdenes y comercio en línea.

Entre 1998 y el año 2000 se lograron dos convenios importantes, el primero con la cadena hotelera Marriot, lo que permite una distribución en el ámbito latinoamericano. El segundo convenio se llevó a cabo con la cadena Automercado, con lo cual se inició la distribución y venta de productos de la marca Café Britt en sus supermercados.

Adicionalmente, en el año 2000 la compañía incursiona en el mercado del chocolate con su primer producto, el cual consistía en granos de café recubiertos de chocolate oscuro. Para el año 2001, cuando transcurrieron 10 años de la primera tienda móvil, Café Britt ganó la licitación para operar tiendas de regalo en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, Costa Rica.

A partir de ese momento y más específicamente entre el 2005 y el 2015 se ha presentado todo un proceso de proyección internacional en donde Café Britt ha expandido su nombre y operaciones a través de América Latina y las Antillas. Este proceso empezó con Perú, pasando por Curaçao, Chile, Antigua, México, Colombia, Ecuador, Brasil y, por último, Uruguay.

Por otra parte, también en el 2015 se crea la marca Britt Espresso, con la cual Café Britt inicia con la distribución de máquinas de café y cápsulas por medio de diferentes canales. Asimismo, en este año se abre la sección de la compañía dedicada a productos a base de cacao, con el nombre de Chocolatería Britt.

Por último, para el 2017 se hace el lanzamiento oficial del concepto de cafeterías bajo la marca de Britt Café Bakery, las cuales buscan crear experiencias alrededor del café, sus diferentes aromas, texturas y sabores. Al mismo tiempo, se crean conexiones auténticas con los clientes, de una forma mucho más cercana.

2.1.2. Misión y valores

En general, la misión de Grupo Britt se establece de la siguiente manera: “Como expertos en Café & Chocolates creamos productos y experiencias *gourmet* que impactan positivamente a nuestros clientes y comunidades” (Britt Café Bakery, 2020, s. p.). Los valores que distinguen a la marca se enumeran a continuación:

1. Integridad: Actuar conforme a los valores éticos y a la legislación aplicable.
2. Curiosidad: Innovar y mejorar continuamente.

3. Crecimiento: Identificar oportunidades y prepararse para el futuro.
4. Excelencia: Selectividad en los ingredientes buscando resaltar sus mejores cualidades y la más alta calidad.
5. Conciencia: Comprometidos con el bienestar de las personas colaboradoras, comunidad y ambiente.

2.1.3. Imagen y logotipo

Entre las particularidades del logotipo de Britt Café Bakery, se encuentra el hecho de que la figura que lo encierra se basa en el aro del *cappuccino* formado por la crema del *espresso*. Además, para elegir su color, se extrajo el tono de un píxel de una fotografía tomada en el instante del proceso de servido del *espresso*. A este se le denominó *Crema Espresso* y es un tono similar al amarillo. La paleta de color de la marca contempla este color, además del negro, gris y blanco en diferentes proporciones cada uno.

Por otro lado, en cuanto a la imagen, esta se basa en aspectos que le brinden características contemporáneas, de elegancia y que se adapten al concepto que maneja la marca en general. Los principales materiales que se utilizan en las tiendas son mármol y azulejo negro, acero inoxidable, porcelana y madera color caoba. Esta es una combinación creada para generar calidez en espacios fríos, sin perder la esencia de lo moderno. Finalmente, Britt Café Bakery busca enaltecer su eje central, es decir, el café y su historia, ya sea por medio de elementos representativos y descriptivos (M. Rojas, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

Imagen 2

Logotipo de Britt Café Bakery



Fuente: Britt Café Bakery (s. f.).

2.1.4. Perfil de la empresa

Britt Café Bakery forma parte de Grupo Britt y se establece como una marca que busca crear experiencias alrededor del café, para esto usa sus aromas, texturas y sabores. Esta línea de cafeterías se caracteriza por cuidar en detalle el origen de los ingredientes, garantizando que cada producto servido sea de la más alta calidad, este es el pilar de su modelo de negocio, sin dejar de lado la excelencia en el servicio.

Britt Café Bakery se perfila como un negocio dedicado a la venta de café desde un enfoque de calidad de productos, al mismo tiempo que se crean conexiones auténticas y personales con cada cliente. Esto por medio de la combinación de granos de café de alta calidad con colaboradores locales calificados y tostadores expertos que crean los mejores tuestes y recetas únicas en chocolates, panadería y pastelería; con lo cual se cautiva el paladar de todo aquel que visite la cafetería.

2.1.5. Estructura organizacional (organigrama)

Cada punto de venta de Britt Café Bakery opera bajo una estructura pequeña, la cual se refleja en el siguiente organigrama:

Imagen 3
Organigrama de Britt Café Bakery



Fuente: Elaboración propia con información de M. Rojas, comunicación personal, 27 de agosto de 2020.

2.1.6. Mercado meta actual

En la actualidad, los esfuerzos de Britt Café Bakery se encuentran dirigidos hacia personas que se encuentren en un rango de edad entre los 25 y los 60 años, los cuales disfrutan consumir productos estilo *gourmet*, caracterizados por su alta calidad. Todo en un espacio agradable y *trendy* y, sobre todo, donde se priorice el servicio al cliente.

Este segmento abarca tanto clientes conocedores de la marca Britt que consumen regularmente sus productos como los nuevos y clientes potenciales que deseen probar y conocer la oferta general de la marca, los cuales residen en las zonas cercanas a los puntos de venta de Britt Café Bakery, es decir, la Gran Área Metropolitana y Jacó (M. Rojas, comunicación personal, 27 de agosto de 2020).

2.1.7. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Britt Café Bakery busca brindar a cada cliente que visite la cafetería una experiencia alrededor del café *gourmet* y se ofrece su consumo en tres métodos de

filtrado, vandola, chorreador metálico y prensa francesa. Todo con el objetivo del disfrute de los diferentes aromas y sabores que cada uno otorga.

Además, su propuesta busca acompañar el café, su producto estrella, con una oferta de alimentos, en donde los elementos asociados con el sabor, la presentación y la experiencia de consumo son altamente relevantes. En su oferta destaca la bollería francesa y algunos otros productos derivados del cacao. Todo esto sin descuidar el servicio al cliente garantizando la máxima calidad en cada entrega (M. Rojas, comunicación personal, 27 de agosto de 2020).

2.2. Estrategia de mercadeo actual de la compañía Britt Café Bakery

2.2.1. Producto tangible e intangible

Como se mencionó, el producto se refiere a un bien principal que tiene por objetivo atender la necesidad o deseo del consumidor y se complementa con servicios adicionales, los cuales añaden valor. En el caso de Britt Café Bakery el bien principal que envuelve al negocio es el café, estilo *gourmet* y en sus diferentes preparaciones. El menú ofrece café americano, *cappuccino*, *latte*, *mocha* y *espresso*. Además, proporciona a sus clientes dos tipos de tueste, oscuro y de la casa. En la línea de café, también se ofrecen bebidas frías como *frappés* y otras variaciones como el Iced Mocha.

Finalmente, con respecto al café, Britt Café Bakery ofrece producto empacado, así como cápsulas para máquinas, lo que le permite al cliente disfrutar de un producto de alta calidad en la comodidad de su hogar. Por último, se destaca el servicio que ofrecen al preparar el café bajo tres métodos, los cuales quedan a elección del cliente, prensa francesa, vandola y el tradicional chorreador.

Como parte de la oferta, Britt Café Bakery mantiene en su menú acompañamientos para su producto estrella que es el café, entre los cuales se destaca la bollería francesa, sándwiches, pizzas artesanales, *wraps*, ensaladas y guarniciones. El menú, además, ofrece una serie de opciones específicas para los tiempos del desayuno y el almuerzo. Además, quienes visiten las tiendas pueden consumir y adquirir para llevar productos a base de chocolate que aunque no es el enfoque de las cafeterías constituyen uno de los elementos más relevantes en la oferta de la marca Britt como conglomerado.

En cuanto a las características generales del producto, se destaca la calidad, ya que Britt Café Bakery procura que cada artículo a la venta cumpla una serie de estándares que, a la vez, garanticen una experiencia satisfactoria para el cliente, con capacidad de superar sus expectativas. Por lo tanto, el menú ofrecido en las cafeterías se prepara por personal altamente capacitado, cuidando elementos asociados con el sabor, la presentación y experiencia de consumo.

En cuanto al servicio, Britt Café Bakery ofrece dos modalidades, el cliente puede acercarse a la barra donde se encuentran algunas muestras de producto y hacer su orden, o bien puede esperar a uno de los camareros que tome el pedido. Sin embargo, la orden se prepara y se sirve en la mesa por alguno de los meseros, quien es también el encargado de efectuar la factura y el cobro.

En cuanto a las instalaciones, aunque varían por localidad, el concepto que se busca mantener es el de espacios modernos, adecuados, tanto para el consumo como para el disfrute de otras actividades, como conversaciones entre amigos, o bien trabajar en un espacio cómodo mientras se consume algún producto de la cafetería. Por lo tanto, cada una de las tiendas se caracteriza por su buena iluminación, espacios armoniosos y ambientes tranquilos. Además, como parte del servicio, los clientes pueden acceder a la conexión inalámbrica a Internet, lo que les permite usar la tecnología para participar de actividades académicas o laborales, al mismo tiempo que consumen productos de la cafetería.

Finalmente y con mucha mayor relevancia en la etapa que se enfrenta a razón de la pandemia por la COVID-19, Britt Café Bakery ofrece a sus clientes la posibilidad de adquirir sus productos por medio de plataformas digitales y aplicaciones de entrega de comida, con lo cual se amplía el servicio de distribución. Esto da a sus consumidores la opción de adquirir sus productos sin necesidad de salir de su hogar o trabajo.

2.2.2. Lugar y tiempo

Los elementos de lugar y tiempo hacen referencia a la manera en la cual se entrega el servicio al consumidor final. En la actualidad, Britt Café Bakery emplea una estrategia mixta para la entrega de su servicio, lo que les permite a sus clientes consumir el servicio, de manera física, directamente en una de sus cafeterías, o bien empleando herramientas virtuales con entregas a domicilio mediante la aplicación Uber Eats.

Según el sitio oficial de Britt Café Bakery (s. f.) existen para agosto de 2020 diez localidades, nueve de ellas en Costa Rica, ocho locales permanentes, un móvil tipo *food truck* y un local en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en Perú, el cual se encuentra bajo construcción. Esta investigación se centra en el mercado costarricense, ubicado particularmente en la ciudad de San José. Aquí están localizadas tres sucursales, las cuales son el foco del presente trabajo de investigación, Multiplaza Curridabat, Multiplaza Escazú y Hospital Clínica Bíblica. Adicionalmente, a estos locales se encuentran en el país seis Britt Café Bakery más:

1. Jaco Walk, Playa Jacó.
2. Aeropuerto Internacional Juan Santamaría (SJO)/Entrada principal, Alajuela.
3. Aeropuerto Internacional Juan Santamaría (SJO)/El Patio, Alajuela.
4. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber (LIR), Guanacaste.
5. Britt Coffee Tour, Heredia.
6. Sucursal Móvil Foodtruck.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con las horas regulares de cada localidad y sus horarios modificados de acuerdo con las fases de apertura y de cierre que experimenta Costa Rica a causa de la pandemia de la COVID-19.

Tabla 1

Horarios puntos de venta Britt Café Bakery San José

Localidad	Horario regular	Horario fase de apertura	Horario fase de cierre
Multiplaza Curridabat	Lunes – sábado 10 a. m.-9 p. m. Domingo 10 a. m.-8 p. m.	Todos los días 9 a. m.-5 p. m.	Lunes – viernes 10 a. m.-8 p. m. Sábado y domingo cerrado
Multiplaza Escazú	Lunes – sábado 10 a. m.-9 p. m.	Todos los días 10 a. m.-5 p. m.	Lunes – viernes 11 a. m.-8 p. m.

	Domingo 10 a. m.-8 p. m.		Sábado y domingo cerrado
Hospital Clínica Bíblica	Abierto 24 horas todos los días	Todos los días 7 a. m.-5 p. m.	Lunes – viernes 6 a. m.-8 p. m. Sábado y domingo cerrado

Fuente: Elaboración propia con datos que se obtienen de Britt Café Bakery, 2020.

Las tiendas también brindan su servicio mediante la plataforma Uber Eats, se resume en la siguiente tabla los horarios para esta modalidad en los locales por estudiar.

Tabla 2

Horarios Entregas a Domicilio Britt Café Bakery San José

Localidad	Horario regular	Horario fase de apertura	Horario fase de cierre
Multiplaza Curridabat	Lunes – sábado 10 a. m.-9 p. m. Domingo 10 a. m.-8 p. m.	Todos los días 9 a. m.-5 p. m.	Lunes – viernes 10 a. m.-8 p. m. Sábado y domingo 11 a. m.-6 p. m.
Multiplaza Escazú	Lunes – sábado 10 a. m.-9 p. m. Domingo 10 a. m.-8 p. m.	Todos los días 10 a. m.-5 p. m.	Lunes – viernes 11 a. m.-5 p. m. Sábado y domingo cerrado
Hospital Clínica Bíblica	Abierto 24 horas todos los días	Todos los días 7 a. m.-5 p. m.	Lunes – viernes 6 a. m.-8 p. m. Sábado y domingo 7 a. m.-7 p. m.

Fuente: Elaboración propia con datos que se obtienen de Britt Café Bakery, 2020.

Adicionalmente, la localidad de Multiplaza Curridabat ha habilitado la modalidad de entrega sin contacto en el parqueo del centro comercial. Los clientes tienen la posibilidad de ordenar una serie de productos en particular, ya que no se encuentra disponible todo el menú, los

pedidos se hacen en el sitio *web* <https://www.multip plaza.com/curridabat/clickandshop/britt-cafe-bakery>, se escoge el horario y lugar en que se desea recoger el encargo. Como formas de pago, Britt Café Bakery acepta tres modalidades, efectivo, tarjeta de crédito o de débito. Este servicio se encuentra en desarrollo para la localidad del centro comercial Multip plaza Escazú (Grupo Roble, 2020).

Para que un servicio sea atractivo debe caracterizarse por ser de rápido y de cómodo acceso y uso. Se observa cómo, a pesar de la coyuntura de emergencia que viven el país y el mundo, Britt Café Bakery ha logrado mantenerse a flote y acoplarse a las nuevas necesidades de las personas consumidoras. Sin embargo, el tiempo que puede demorar el cliente en recibir su pedido puede afectar la calidad de la experiencia de este. A la vez, es difícil brindarle al consumidor un servicio completo fuera de las localidades físicas del negocio.

2.2.3. Precio y otros costos

La estrategia de fijación de precio de Britt Café Bakery es la misma para todas sus sucursales. En la prestación de un servicio el cliente asocia al valor final del bien no solo el precio del objeto tangible, sino también otros costos asociados con el tiempo y el esfuerzo necesarios para acceder a él. En cuanto al costo de los productos tangibles que se ofrecen en Britt Café Bakery, se brinda la siguiente tabla con el precio promedio de cada categoría, así como ejemplos de los elementos que pueden encontrarse en ellas.

Tabla 3

Precios Britt Café Bakery

Categoría	Algunos ejemplos	Precio promedio
Bebidas calientes	Café: expreso, americano, capuchino, <i>latte</i> y moka, chocolate caliente, té	Pequeño: ₡1.560 Grande: ₡1.885
Bebidas frías	<i>Frappé</i> , cafés fríos, sodas italianas, batidos, agua embotellada y gaseosas.	Pequeño: ₡2.085 Grande: ₡2.385

Desayunos	Croissant arreglado, <i>roll</i> multigrano, <i>bagel</i> , frutas, <i>yogurt</i> .	€2.015
Bollería	Croissant, pan de chocolate, rollo de canela, trenzas, <i>brownie</i> , queque de <i>red velvet</i> , etc.	€1.780
<i>Sándwiches</i>	Pavo mostaza miel, pollo y tocineta, pollo chipotle, <i>roast beef</i> , italiano, <i>prosciutto</i> y <i>bocconcini</i> , etc.	€4.545
Pizzas artesanales	Jamón y tocineta, <i>pepperoni</i> , pollo BBQ, vegetariana, <i>prosciutto</i> .	€4.340
Comidas frías y guarniciones	Wraps, ensaladas, sopas, papas en gajos, etc.	€3.130
Almuerzos	Ravioles, lomo de cerdo, pollo parmesano, filete de salmón, etc.	€6.000
Café en método	Prensa francesa, vandola, chorreado.	2 tazas de 8oz.: €2.000

Fuente: Elaboración propia con datos que se obtienen de Britt Café Bakery, 2020.

Cabe resaltar que estos precios incluyen impuestos de venta, pero no impuestos sobre el servicio. Britt Café Bakery opta por una estrategia de precios altos, alineados con la elevada calidad de sus productos y su ambiente, su mercado meta incluye individuos de ingreso medio y alto, quienes valoran como elementos diferenciadores, tanto la experiencia como la calidad. Sin embargo, actualmente la empresa no brinda facilidades para disminuir los costos monetarios asociados con el goce del servicio para sus clientes. Por esto, adicionalmente estos deben compensar el 100 % de los siguientes gastos:

1. Parqueo.

2. Envío por Uber Eats: la tarifa de entrega promedio es de ₡1.400. Esta depende de múltiples factores como de la ubicación de la persona, disponibilidad de repartidores, factores del clima como lluvia, entre otros. Adicionalmente, el cliente puede optar por darle a su socio repartidor una propina extra entre los ₡500 y ₡2.000 (Castro, 2019).

Por otra parte, en la prestación de un servicio el precio real para el cliente considera aspectos no monetarios. En el caso de esta cafetería se destacan el tiempo de conseguir parqueo, el tiempo de movilización hasta la localidad donde se encuentre el establecimiento, el esfuerzo que implica la toma de decisión de qué cafetería visitar, el tiempo de espera para recibir una orden hecha por Uber Eats, entre otros. Es necesario establecer una estrategia de fijación de precios que considere todas estas variables y cuyo resultado sea un listado de precios que los clientes estén dispuestos y puedan pagar y que le brinde al consumidor el máximo valor percibido por su dinero.

2.2.4. Promoción y educación

La P de promoción comprende sus comunicaciones integradas de mercadeo entre las que se encuentra publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, *marketing* directo, venta personal y las redes sociales como mencionan los autores Lamb, Hair y McDaniel (2014). Britt Café Bakery como unidad de negocio de cafetería para el Grupo Britt cuenta con estas comunicaciones integradas, algunas más fuertes que otras en la actualidad. En el sitio de Britt Café Bakery (2020) se observa un fuerte enfoque en las redes sociales, Instagram y en Facebook principalmente, así como su página oficial. Primero, en su sitio oficial se puede encontrar un enfoque en las imágenes claras y vívidas de sus productos, la repostería y el café.

Además, en la página se relatan historias de experiencias de visita a los establecimientos y de sus experiencias ordenando los distintos platillos y productos. Además, cuenta con una sección de localización de los establecimientos y de la historia sobre cómo surgió Britt Café Bakery en Costa Rica.

Por otra parte, la página de Britt Café Bakery recalca la gran trayectoria de Café Britt como empresa y Grupo y muestra lo que es como compañía, una líder en el mercado costarricense, la cual ha ofrecido el mejor café en Costa Rica en sus 30 años de existencia en la industria. Además, sugiere que es una página con un diseño limpio y de acuerdo con los colores café intenso y café caramelo de su logo.

Por otro lado, se encuentran las redes sociales. Las cuales cuentan con un gran enfoque en el mercadeo digital, como fue expuesto por la gerente de marca de Britt Café de aquel entonces, en una entrevista realizada el año 2019 (J. González, comunicación personal, noviembre de 2019). En ellas se puede observar la gran oferta de productos como *croissants*, repostería dulce como queques, panes arreglados, sándwiches, *cupcakes*, *muffins*, entre otros productos, acompañando las tazas de café, así como los llamados *frappuccinos* o cafés fríos y sus distintos sabores.

Además, cuentan con un enfoque hacia el *marketing* digital, el cual se puede observar en la estética de todas sus publicaciones de Facebook e Instagram, las cuales son sus principales redes en el ámbito de contenido de imágenes y de comunicación. Las publicaciones se crean cuidadosamente para mostrar el aspecto *gourmet* de sus productos y buscan compartir con sus posibles clientes los diferentes tipos y variedades de café que ofrecen en su menú.

Otros tipos de comunicaciones integradas de mercadeo se usan en sus demás unidades de negocio porque no se utilizan en Britt Café Bakery. Por ejemplo, los tipos de comunicación como la venta personal y promoción de ventas se implementan en la unidad de negocio de Britt Espresso, así como en la venta de café para sus clientes de gran tamaño como restaurantes y otras cafeterías (J. González, comunicación personal, noviembre de 2019).

En el caso de las relaciones públicas, la compañía prioriza sus interacciones mediante redes sociales, por esto, cuenta con un fuerte enfoque en las redes sociales y con administradores para sus páginas de Facebook e Instagram. Si se tratara de un asunto de una mayor índole y de afectación directa, autoridades legales superiores como Grupo Britt entran a regir, las comunicaciones y relaciones con la prensa y otros medios se canalizan por medio de la Gerencia media.

Para el concepto de educación, Britt Café Bakery lo maneja de manera muy sutil en la actualidad. En el ámbito de la educación al consumidor, Britt Café Bakery apela a su gran reputación y prestigio, ganado a través de los años como parte de Grupo Britt, para explicar que su trayectoria como líderes del mercado de café *gourmet* hace que puedan ofrecer productos de indudable calidad a sus consumidores.

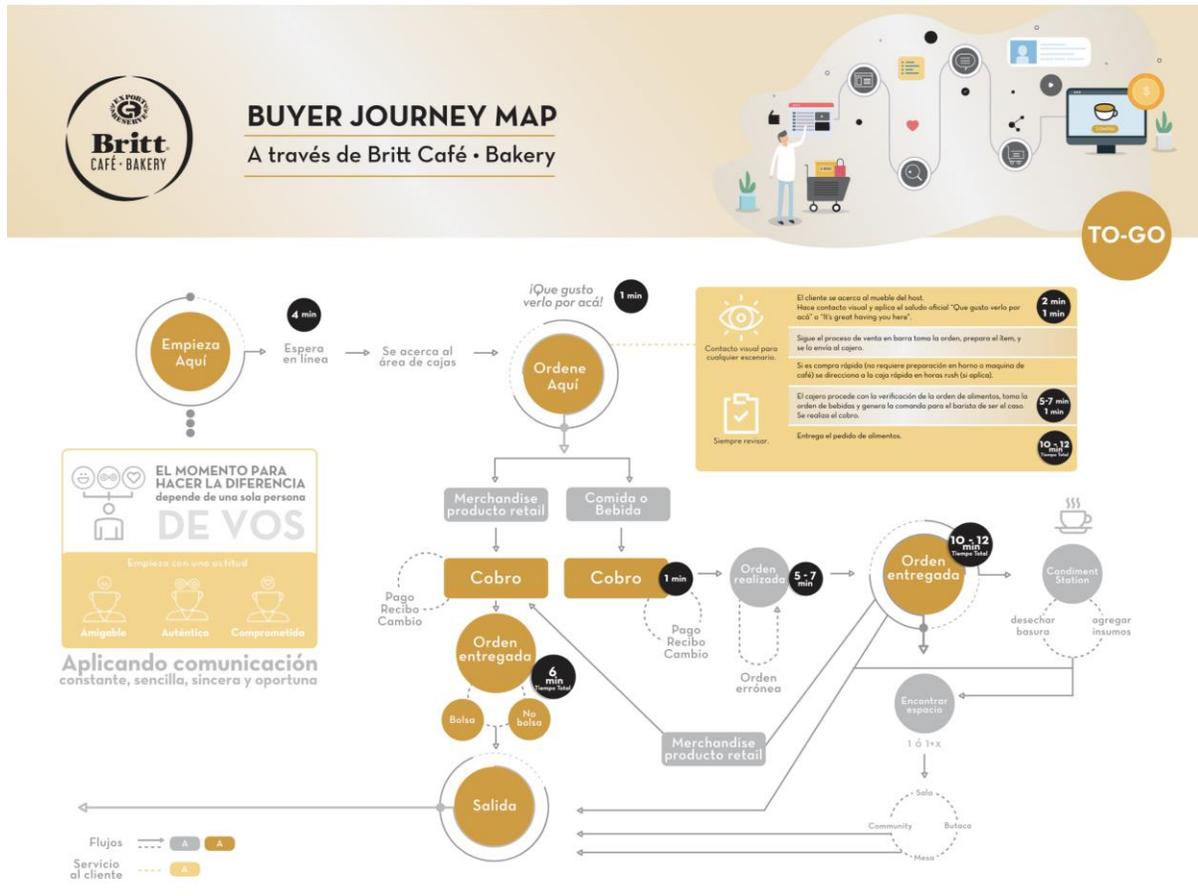
Por otro lado, como parte de su educación, en el sitio explican cómo solicitar el servicio, aunque se limita a cómo y dónde ordenarlo. En sus redes sociales Facebook e Instagram explican

dónde se encuentran, así como su variedad de productos, promociones, nuevos puntos de venta, como su carrito móvil por ejemplo y sus convenios con aplicaciones como Uber Eats.

2.2.5. Proceso

Figura 1

Customer journey map de Britt Café Bakery



Fuente: M. Rojas, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020.

Según se puede observar en el *customer journey map* compartido por el personal de Britt Café Bakery, se cuenta con un esquema presente sobre cómo se entrega el servicio al cliente, además del trato con el que se tiene que acercarse a los clientes.

Se puede observar también que este *customer journey map* cuenta con los servicios de venta de *merchandise* o productos de Britt, como los chocolates por ejemplo, el servicio de

cafetería, el cual ofrece alimentos y bebidas y el servicio exprés o To Go, del cual también pueden ser parte las aplicaciones como Uber Eats, Rappi o Glovo.

El servicio de Britt Café Bakery de entrega de alimentos o bebidas comienza con un saludo cordial, después se busca que el cliente sea ubicado en su lugar y allí se le toma la orden. Posteriormente, se entrega lo solicitado y tras bambalinas las personas colaboradoras elaboran los platos agregando insumos que hagan falta y también se desechan los restos y la basura. Mientras tanto se observa la capacidad del local según la cantidad de personas que lleguen al establecimiento.

En relación con los tiempos se puede observar en la figura que ellos dicen que el tiempo total entre el pedido y la entrega de los alimentos es entre 10 y 12 minutos. Estos están divididos en 4 minutos de espera en fila, 1 minuto de ordenar y saludar, 1 minuto de cobrar y entre 5 y 7 minutos para preparar la orden. Esto sumaría 13 minutos en promedio, según lo que muestra Britt Café Bakery en su diagrama para la entrega del servicio a la mesa de alimentos y bebidas.

En todos los servicios se especifica que la actitud del colaborador de Britt Café Bakery debe ser muy atenta por el hecho de entregar el servicio requerido de la mejor manera posible. Ellos enfatizan, según la figura anterior, que el colaborador debe estar constantemente revisando cómo se encuentra el cliente y que debe realizar contacto visual con el mismo. En conclusión, el servicio se encuentra bien esquematizado en la figura mostrada y la empresa está clara del servicio que le quieren brindar a sus clientes y mercado meta potencial.

2.2.6. Personal

En cuanto a la estructura organizacional de la empresa, se establece una organización vertical encabezada en su máximo nivel por la junta de accionistas del conglomerado Grupo Britt, seguido por la Junta Directiva de la sociedad, el gerente general y el gerente comercial. Se hace la distinción que Britt Café Bakery funciona en parte bajo la modalidad de franquicia, por ende, en la cabeza de la división se encuentra el gerente de operaciones y desarrollo de franquicias, seguido del coordinador del área quien tiene a su cargo al supervisor de las divisiones. En los locales comerciales se encuentran las posiciones típicas de una cafetería: jefe de cocina, asistente de cocina, Barista, asistente de barra, Saloneros, Pileros y Auxiliares de Limpieza.

2.2.7. Productividad y calidad

Se consultó con los encargados de mercadeo, al no recibir respuesta por parte de Britt Café Bakery se asume que no cuentan con estas métricas para medir la productividad y la calidad en sus productos y servicios.

2.3. Ambiente externo de Britt Café Bakery

Debido a la realidad en la que se encuentra el presente trabajo de investigación, cabe destacar la pandemia de COVID-19 como un factor determinante para el entorno en general, ya que afecta todos los entornos del análisis PESTEL detallado a continuación.

2.3.1. Entorno político

Costa Rica se encuentra inmersa en un panorama difícil por el creciente déficit fiscal y una desigualdad persistente que amenazan al país en un corto y mediano plazo. Por esto, el Gobierno de Costa Rica ha dispuesto una serie de normativas, las cuales se han tenido que acatar en esta época de pandemia en el país por todos los agentes económicos y sociales para cuidar a la población y encauzar la reactivación económica del país, de manera segura.

Según el sitio oficial de la pandemia de la COVID-19 del Gobierno de la República de Costa Rica (2020), se han dictado a lo largo de la emergencia nacional normativas entre las que se encuentran principalmente las siguientes leyes, decretos y directrices. Estas han causado una reducción considerable del aforo en los restaurantes en general y con esto una reducción de sus ingresos.

La primera de estas normativas consiste en una modificación de la Ley n.º 9078, denominada la Ley de Tránsito por Vías Públicas, Terrestres y Seguridad Vial. Esta ley incluye el artículo 95 bis, la cual indica una restricción vehicular en caso de presentarse una emergencia nacional. Esta ley establece que el Poder Ejecutivo de Costa Rica debe informar, de manera previa, a la ciudadanía, por los medios de comunicación de mayor acceso, por ejemplo, la televisión y los noticieros, las horas exactas y las zonas en las que se hace efectiva la restricción vehicular, esto con la finalidad de que las personas ciudadanas tomen las previsiones y acaten su cumplimiento.

Además, en los artículos 2, 3 y 4 se especifican las consecuencias de no acatar la restricción vehicular según las zonas y lo establecido por el Poder Ejecutivo. La consecuencia descrita en el artículo 2 por no acatar la restricción consiste en que se le agreguen 6 puntos a la licencia de conducir de los infractores de la restricción. La consecuencia descrita en el artículo 4 promulga que al infractor se le retirarán las placas y tendría que solicitar ante el Consejo de Seguridad Vial (Cosevi) su devolución, además del pago de una multa tipo C, estipulada en el artículo 2. Las modificaciones sucedieron de acuerdo con los artículos el 3 de abril del año 2020.

Según el sitio de la Procuraduría General de la República (2020), se encuentran también los decretos firmados a lo largo de la pandemia de la COVID-19 que han afectado al sector comercial de distintas maneras. Estos están vinculados con la restricción vehicular sanitaria, en sus diferentes horas y zonas. Corresponde al decreto n.º 42485-MOPT-S emitido por el presidente de la República, el Ministerio de Obras Públicas y Transportes y el ministro de Salud. En este explican las razones para implantar el decreto.

Esta restricción se implantó principalmente para que los vehículos con determinados números de placa no pudieran circular y así disminuir la cantidad de personas en las vías públicas, para prevenir una mayor cantidad de contagios. Además, a lo largo de la pandemia provocada por la COVID-19 la Comisión Nacional de Emergencias ha dividido el país en zonas amarilla y naranja. Las zonas naranja han contado con una mayor restricción y en ellas se ha restringido el comercio en los periodos de cierre.

Las cafeterías en su mayoría se encuentran en centros comerciales o centros gastronómicos como barrio Escalante, Escazú y otros centros de esta índole en la Gran Área Metropolitana. Por esto, cabe destacar la importancia de las regulaciones sanitarias para operar un local independiente, así como dentro de un centro comercial.

Según el Ministerio de Salud de Costa Rica (2019), de acuerdo con la Ley General de Salud y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud, todos los establecimientos industriales, comerciales y de servicio deben contar la autorización o permiso sanitario de Funcionamiento para operar en el territorio nacional, de acuerdo con la actividad.

Como punto adicional, según el sitio del Gobierno de la República de Costa Rica sobre la COVID-19 (2020), en su documento titulado Requisitos para la elaboración de protocolos sectoriales para la implementación de Directrices y Lineamientos sanitarios para COVID-19, los restaurantes deben acatar lo estipulado en los documentos oficiales de los protocolos sanitarios y tiene en cuenta que se debe contar con la aprobación del Ministerio de Salud para estos. En los protocolos se incluye el manejo correcto de los alimentos, el constante lavado de los productos y materias primas, así como la importancia de realizar el desecho de los residuos, de una manera adecuada, alejada del centro de trabajo. Además, incluye aspectos como la constante desinfección y el uso del equipo básico de protección personal.

Estas medidas afectaron al sector comercial, en el que se encuentran los restaurantes y cafeterías, esto a razón de que las personas ciudadanas no podían circular libremente, se ha disminuido la cantidad de clientes de estos y, por ende, sus ingresos se han visto comprometidos. Por la gran incertidumbre en el panorama político, Britt Café Bakery debe considerar este aspecto para poder mantenerse y crecer, incluso cuando se enfrente con un mercado más reducido y debe estar en capacidad de adaptarse a las medidas, normativas y leyes del Gobierno de Costa Rica.

2.3.2. Entorno económico

La coyuntura económica actual de Costa Rica es preocupante, el país enfrenta una crisis financiera importante derivada del cierre comercial y las restricciones en cuanto a movilización originadas por la pandemia de la COVID-19. Forbes indica cómo esta epidemia global sin precedentes detuvo completamente el progreso que el país había logrado desde junio de 2019. El Banco Central de Costa Rica anunció cómo durante este periodo se veía una recuperación económica significativa demostrada con la relativa inmovilidad en los macroprecios. La epidemia tiene un alcance profundo en el mercado costarricense debido a la inmensa integración comercial y financiera que el país tiene con el resto del mundo, exponiendo en alto grado a los efectos económicos que sus principales aliados internacionales vivan (Florez-Estrada, 2020).

Se observa entonces como la apertura y la dependencia de Costa Rica hacia el exterior pone al país en una situación económica arriesgada, cuyos efectos se observan más intensamente en la riqueza generada en el país y en el empleo. Esto genera una situación preocupante para el sector comercio, del cual hace parte Britt Café Baker.

Se estima que para el 2020 el producto interno bruto (PIB) del país disminuirá en más del 3.5 %. Según Florez-Estrada (2020), múltiples expertos financieros observan a la actual recesión como la peor en casi 40 años. Los principales efectos se observarán en el decrecimiento de las exportaciones y en la baja en el consumo de los hogares costarricenses. Adicionalmente, se estima una caída del 3.3 % en la inversión extranjera directa. La contracción económica tiene las peores consecuencias en la industria de hoteles y restaurantes, para la cual se estima una baja del 27.6 % respecto al año anterior. No obstante, se predice una recuperación del 2.3 % en el PIB para el 2021.

Uno de los efectos más preocupantes en el actual entorno económico que rodea a Britt Café Bakery es el agudo incremento en la tasa de desempleo del país. Como medida de contención sanitaria, entre marzo y mayo, las autoridades costarricenses forzaron el cierre de comercios no esenciales, como cafeterías y centros comerciales. La clausura económica causó que el desempleo en el país llegase al 20.1 %, la tasa más alta registrada en la historia de Costa Rica (Deutsche Welle, 2020).

Se cree que el desempleo y los periodos de clausura son los principales enemigos para la producción económica actual en el país. Las cafeterías ubicadas en los centros comerciales de Multiplaza se ven afectadas particularmente, ya que sobre este tipo de establecimientos han caído medidas todavía más restrictivas. La cafetería ubicada en el Hospital Clínica Bíblica también se ha visto sujeta a limitaciones en su horario.

Por otra parte, la recesión genera miedo en el público. La tasa de desempleo tan alta, acompañada de mucha incertidumbre, genera una contracción significativa en el consumo. Todo esto produce una brecha importante en los objetivos de ventas propuestos para este año, por Britt Café Bakery y para el resto de los negocios.

2.3.3. Entorno sociocultural

Según Garza (2020), un 80 % de los habitantes de la provincia de San José cambió sus hábitos de consumo y rutinas como consecuencia de la pandemia de la COVID-19. Los cambios más drásticos se reflejan en la forma de adquirir bienes básicos y del consumo alimentario en sus diversos tipos. Estos se relacionan con la crisis económica que enfrentan las familias por el desempleo y reducción de ingresos, relacionada con la pandemia y la realidad del país antes de esta. Así lo reveló la encuesta aplicada por la empresa Findasense.

Como hallazgos importantes en esta encuesta, cabe destacar que la mayoría de la comida se solicitó a domicilio, en parte por las restricciones sanitarias. Además, el estudio reveló que las personas aún van al supermercado mayoritariamente. El 70 % de las personas encuestadas fue al supermercado a realizar sus compras cotidianas, mientras que el 30 % las llevó a cabo por medios digitales, en las páginas de los supermercados y tiendas de conveniencia y en las diversas aplicaciones de entrega a domicilio como Glovo, Rappi y Uber Eats, Hugo, entre otras. Estos datos revelan el ascenso del canal digital en este sector, pues antes de la pandemia era casi nulo, según el Departamento de Estrategia Comercial Global y Éxito del Cliente de la agencia Findasense.

Otro dato que cobra una gran relevancia es que aún antes de la crisis, las comidas fuera del hogar se habían restringido en un 33 % de las familias, según la Encuesta de Actualidades de la Universidad de Costa Rica del 2019. Esto es un gran golpe de realidad para las empresas que forman parte del sector de los restaurantes, ya que con la pandemia, la cual sucedió después de este estudio, sufrieron cierres, tuvieron que despedir a sus colaboradores, reducirles jornadas y hasta declararse en bancarrota (Gudiño, 2020).

Por otro lado, la pandemia provocó que el 76 % de los capitalinos se empezara a preocupar por el precio de productos esenciales y que un 68 % de las personas buscara promociones en muchos tipos de productos. Además, cambiaron las prioridades de compra, los granos, frutas, productos de higiene personal, lácteos y limpieza encabezaron la lista del supermercado, mientras que los *snacks* y las comidas preparadas disminuyeron (Garza, 2020).

Por otro lado, el alcohol en gel, alcohol y mascarillas, ahora se consideran productos esenciales para la población. Otro dato relevante y concordante con las tendencias globales es que las personas preparan sus alimentos, a partir de que el 50 % de las personas encuestadas dijo cocinar más que antes, en parte por el confinamiento de la mayoría de los países del mundo. Los cambios en los hábitos de consumo se justifican en parte, por el menor ingreso que reciben las familias. Casi el 50 % de las personas encuestadas aseguró que había visto cómo su situación laboral cambió y un 30 % declaró sufrir una reducción de su jornada laboral. Esta encuesta se llevó a cabo de manera digital y se consultó a 280 personas entre 20 y 50 años en la provincia de San José, Costa Rica, del 15 al 18 de mayo (Garza, 2020).

Estos estudios han ayudado a observar cambios en los hábitos de consumo y de comportamiento de los costarricenses y residentes hacia la realidad que enfrentan de crisis sanitaria

y económica. Las personas que mencionaron que continuaban yendo al supermercado comentaron que prepararon más comidas en la casa y que dejaron de ir a los restaurantes por las restricciones y que, además, solicitaron servicios a domicilio. Por lo tanto, el sector de restaurantes debe tomar en cuenta la coyuntura actual para innovar con servicios novedosos y adaptables a la realidad en la cual se encuentran.

2.3.4. Entorno tecnológico

Según Gudiño (2020), comprar y trabajar mediante herramientas tecnológicas, son algunas de las tendencias que continuarán vigentes, tanto en Costa Rica como Latinoamérica en general. En el país, por ejemplo, las compras en línea crecieron un 4 % en comparación con el año pasado y en el actual, a partir del confinamiento, algunas plataformas no han dado abasto para atender la alta demanda.

En países como Argentina, en donde la proyección de que el comercio electrónico alcanzaría el 5 % del total del sector comercial para el año 2025, pudo haber quedado corta la estimación ante la alta demanda que ha tenido ese método de compra y puede seguir con una tendencia promulgó Vivian Gálvez, gerente general de Kantar para Centroamérica. El hecho de que se dinamice el comercio digital traería como aspecto positivo la reducción de costos y una ayuda al ambiente, pues se reducirían las salidas en automóviles, consideró el economista Daniel Suchar. Además, quedará instalado el teletrabajo, por lo que los hábitos de consumo seguirán en su tendencia creciente de los últimos años hacia los canales digitales, con gastos de Internet y electricidad como apartados prioritarios para los habitantes (Gudiño, 2020).

Según Arrieta (2020), con relación a las ventas de las empresas vender en línea aprovechando las redes sociales es fundamental para mantener los negocios a flote en medio de la pandemia actual. Sin embargo, lo más importante es reconocer que el comercio electrónico llegó para quedarse definitivamente, aunque muchas empresas no lo quieran ver.

Saber cómo vender servicios y productos en línea puede hacer la diferencia en estos momentos, según una entrevista realizada a José Alberto Vega, profesor de la Universidad Cenfotec. Es importante entender que, aunque el comercio electrónico no requiere tanta inversión como una tienda física, necesita de recursos para adquirir la tecnología necesaria para funcionar.

Entre estos aspectos importantes a tomar en cuenta para los negocios se encuentran contar con catálogos virtuales para los productos que ofrece la empresa; llevar un conteo del inventario al día, utilizar una página *web* que tenga una interfaz amigable; así como un sistema de facturación estable y manejable. Además, se debe contar con comunicación constante por medio de redes sociales en las generaciones más jóvenes. Por otro lado, cabe destacar la importancia de los medios tradicionales, como llamadas telefónicas, correo electrónico y periódico para generaciones como la X y los *baby boomers*, las cuales consultan estos medios (Arrieta, 2020).

Las empresas deben tener claro que las tecnologías de la información son esenciales en esta época y también cuáles son las herramientas fundamentales con las que deben contar. Asimismo, debe poder adaptarse a los cambios constantes de la sociedad y de los gustos y preferencias de las personas consumidoras, así como de la creación de relaciones estratégicas con socios clave. Estas relaciones clave incluyen a las entidades bancarias, a las empresas de servicios *web*, diseñadores gráficos y programadores (Arrieta, 2020).

Es importante que la página, así como que las redes sociales, se encuentren enfocadas totalmente en lo que buscan vender, esto quiere decir que se muestren efectivamente las ventajas, características, precio, existencias y otros datos necesarios que responden a la naturaleza del servicio o producto.

Además, deben ofrecer un espacio que no sea abrumador para el cliente y que logre exponer la información necesaria. Se debe contar con perfiles en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter como mínimo y el sitio *web* debe transmitir seguridad a los clientes de que su información está bien resguardada (Arrieta, 2020).

Como Britt Café Bakery se encuentra en una sociedad cada vez más tecnológica, es importante que puedan utilizar los recursos tecnológicos con los que cuentan actualmente y potenciarlos al máximo y siempre buscar en este campo si hay un espacio para mejorar, porque aunque se venden alimentos y bebidas, ir a tomar café es una experiencia y se puede utilizar la tecnología para optimizar cada vez más como cafetería.

2.3.5. Entorno ecológico

De acuerdo con la Universidad de Costa Rica (2019) citando el Primer Informe Estado del Ambiente: “La forma de consumir y producir del costarricense contribuye a los problemas

ambientales actuales como el cambio climático, contaminación, producción de residuos ordinarios y peligrosos, agotamiento y deterioro de los recursos naturales y pérdida de la biodiversidad” (párr. 2).

El reto para la sociedad costarricense es mudar hacia un consumo consciente y responsable con el cual es posible enfrentar problemas como la sobreexplotación de los recursos naturales y la gestión de los residuos. En relación con esto, las empresas también deben asumir su responsabilidad en el cuidado y conservación del ambiente. Como señalan Tarifa y Mendieta (s. f.):

Junto a la toma de conciencia de los ciudadanos ante los problemas del medio ambiente, las empresas, como parte y motor de las sociedades modernas, han ido percibiendo la necesidad de incorporarse a las demandas de la sociedad por la consecución de un desarrollo económico que nos permita disfrutar de un ambiente natural digno para la vida (párr. 3).

En el caso de los restaurantes y negocios de comida ocurre lo mismo, como empresas no pueden permanecer ajenos a la concientización colectiva que existe sobre la conservación del ambiente. Tarifa y Mendieta (s. f.) indican que el mundo empresarial cambió progresivamente, mudando de una concepción en la que la inversión en prevención del deterioro ambiental era equivalente a pérdidas económicas para la empresa, a la creencia de que el abordaje de temas ecológicos es indispensable en el plan de acción para una correcta actividad empresarial.

En Costa Rica se han generado iniciativas que afectan directamente el entorno ecológico y ambiental de los negocios dedicados a la venta y consumo de alimentos. Por ejemplo, en julio de 2019 se firmó la ley que prohíbe el uso del poliestireno, con la excepción de aquellos productos en los que, por cuestiones de conservación y protección, no sea viable el uso de materiales alternativos (Jiménez, 2019). El poliestireno es un material que se utiliza comúnmente en los empaques de la industria alimentaria a razón de su ligereza, higiene y bajo costo. Además, es resistente al calor y a la humedad, con lo cual acarrea una serie de inconvenientes para el ambiente, ya que no se puede degradar (Jiménez, 2019).

Otra de las iniciativas que afecta directamente el negocio de los alimentos y restaurantes es la prohibición de la comercialización y entrega gratuita de pajillas plásticas de un solo uso, así como la comercialización y entrega gratuita de bolsas de plástico al consumidor final. En

noviembre de 2019 se aprobó esta ley, con la finalidad de combatir la contaminación por plástico y proteger el ambiente desde el sector comercio (Díaz, 2019).

Todo este entorno consciente del ambiente y las iniciativas que buscan la conservación ecológica afectan directamente el funcionamiento y modelo de negocio de comercios como Britt Café Bakery, ya que más allá del deber de cumplimiento asociado con la ley, en muchas ocasiones, el mercado también demanda que su consumo sea bajo ciertas condiciones, por las cuales se respeten los límites biofísicos del planeta y su necesidad sea satisfecha, lo que ocasiona el mínimo impacto posible.

2.3.6. Entorno legal

De acuerdo con el Ministerio de Salud (2020) la Ley General de Salud y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento determina que todo establecimiento dedicado a actividades industriales, comerciales y de servicio debe contar con la autorización correspondiente para su funcionamiento en territorio nacional en conformidad con la actividad que realice. En consecuencia, todo aquel establecimiento que incluya la venta de comidas y bebidas preparadas para su consumo inmediato en establecimientos como cafés, sodas, servicios a domicilio y, en general, restaurantes y servicios de alimentación al público, categoría a la cual pertenece Britt Café Bakery y de acuerdo con la Ley General de Salud, en el artículo 222 y al Reglamento de servicios de Alimentación al Público, obtendrá su permiso de funcionamiento para un periodo equivalente a 1 año, sin embargo, existe la posibilidad de ejecutar la renovación, de manera automática, por un periodo máximo de 5 años.

Para obtener el permiso de funcionamiento, cada establecimiento debe presentar el formulario de solicitud de permiso sanitario, junto con una declaración jurada en la Dirección del Área Rectora de Salud del Ministerio de Salud correspondiente.

Para la consolidación del negocio e inicio de sus operaciones, no solo se necesita el permiso de funcionamiento, sino que se debe contar con la autorización correspondiente de cada municipalidad. Por esto, es necesario señalar que los documentos, trámites y requisitos para operar una actividad comercial, como la que ejecuta Britt Café Bakery, pueden variar ligeramente de acuerdo con la ubicación del establecimiento y las disposiciones que haya determinado cada gobierno local.

Por ejemplo, en el caso del punto de venta de Britt Café Bakery localizado en Multiplaza del Este, para optar por la patente comercial se debe presentar como requisito solicitud de la patente, personería jurídica, copia del permiso sanitario de funcionamiento, copia del recibo de póliza de riesgos de trabajo, contrato de arrendamiento, así como la inscripción a la Caja Costarricense de Seguro Social y el Ministerio de Hacienda (Municipalidad de Curridabat, 2020).

Sin embargo, para el resto de las localidades de Britt Café Bakery puede ocurrir que los trámites en el ámbito legal varíen ligeramente de acuerdo con lo que cada municipalidad en donde se encuentre el negocio establezca como requisito para operar. Por último, a razón de la pandemia por la COVID-19, es necesario señalar que se ha presentado una serie de medidas establecidas por el Ministerio de Salud y el Gobierno, con implicaciones legales, las cuales son de acatamiento obligatorio para el sector comercio, con especificaciones propias para los servicios de comida y restaurantes, entre las cuales han figurado la operación de los negocios al 50 %, la restricción horaria e incluso el cierre total de los negocios en fines de semana (Ministerio de Salud, 2020).

2.3.7. Análisis de la competencia

La visita que se hace en las localidades estudiadas de Britt Café Bakery es en su mayoría pasiva, es decir, que típicamente un cliente no acude al centro comercial u hospital con el objetivo exclusivo de visitar la cafetería de Britt. Por esto, dentro de la competencia se analizan los principales rivales dentro de cada edificio en específico.

2.3.7.1. Para Multiplaza Curridabat y Multiplaza Escazú

2.3.7.1.1. Giacomini

Esta cafetería se caracteriza por sus locales amplios con espacio para sentarse, comer, reunirse y trabajar. La empresa Giacomini se creó en 1950 por el italiano Giovanni Giacomini. Se caracteriza por la alta calidad de sus productos, que incluyen repostería dulce y salada, *paninis*, *wraps*, ensaladas, platos fuertes, chocolates, cafés y otras bebidas. Además, ofrecen pedidos especiales. Giacomini cuenta con 13 locales, incluidos uno en Multiplaza Escazú y otro en Multiplaza Curridabat. A la vez, ofrece servicio a domicilio mediante Uber Eats y otras plataformas (Giacomini, 2020).

2.3.7.1.2. *Da Noi*

Sus locales comparados con los demás competidores de esta sección son pequeños, la cantidad de mesas disponibles es poca. Se crea en el 2009 por Elena Barnabo y Marcello Polinaris, una pareja italo-costarricense graduada con el título de Máster Gelato. Su principal producto y diferenciador es el *gelato*, helado *gourmet*. Además, ofrecen una variedad limitada de repostería dulce y salada, múltiples tipos de café y té. Cuenta con siete localidades en total, incluida Multiplaza Curridabat y Multiplaza Escazú, adicionalmente ofrecen el servicio de un carrito gelatero móvil y entregas por medio de Uber Eats (Da Noi, 2015).

2.3.7.1.3. *Oui, Oui La Crepe*

Sus locales son de tamaño medio y se ofrece un espacio cómodo para que los clientes disfruten en sitio. Su cocina posee gran influencia francesa, el producto insignia de este competidor son las crepas, tanto dulces como saladas, además, ofrece repostería y cafés y posee dos localidades, una en cada Multiplaza. Brinda también servicio a domicilio (Oui La crepe, s. f.).

2.3.7.1.4. *Le Petit Chez Christophe*

Esta cadena posee tres locales en total, el concepto que trabajan en los centros comerciales de Multiplaza es quiosco, donde llevan la comida preparada, no hay cocina en sitio. En el local de Curridabat no poseen mesas, pero en Escazú cuentan con alrededor de siete. Sus productos se distinguen por ser de estilo francés, su menú es amplio e incluye repostería dulce y salada, desayunos, sándwiches, brusquetas, entre otros. Ofrecen pedidos en línea, mediante WhatsApp y llamada telefónica (Chez Christophe, 2020).

2.3.7.2. *Para Hospital Clínica Bíblica*

La cantidad de oferta de cafeterías en este sitio es limitada, en total el hospital ofrece 4 opciones de restaurantes de estos solo Britt Café Bakery y Cafetería Renova se distinguen exclusivamente como cafés. Renova Coffee Shop se encuentra ubicada en la torre Omega del centro y atiende regularmente en el horario de 7:00 a. m. a 7:00 p. m. Ofrece almuerzo tipo *buffet*, crepas, repostería dulce y salada, *snacks* preempacados y variedad de bebidas (Hospital Clínica Bíblica, 2020).

2.3.7.2.1. Spoon

Este competidor destaca, debido a que se encuentra localizado en las mismas ubicaciones que los locales por estudiar, cuenta con restaurantes en ambos centros comerciales de Multiplaza, así como en el Hospital Clínica Bíblica. Spoon inició hace más de 40 años, la cadena cuenta con más de 25 restaurantes en el ámbito nacional y ofrece servicio a domicilio en la Gran Área Metropolitana. Asimismo, brinda productos de alta calidad y sabor como desayunos, sándwiches, ensaladas, bebidas frías y calientes, sopas, bollería, postres enteros, entre otros (Palomo, 2019).

2.4. Análisis FODA

Tabla 4

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. Gran posicionamiento en el mercado costarricense como una empresa y marca querida y apreciada por los costarricenses por su calidad.2. Larga trayectoria y recorrido en la industria del café al ser parte del Grupo Britt.3. Café de gran calidad y de distintas variedades, el cual es su principal producto.4. Puntos de venta con un diseño llamativo y moderno.5. Posibilidad de vender otros productos de otras unidades de negocio de Grupo Britt en Britt Café Bakery	<ol style="list-style-type: none">1. Precio de los productos <i>versus</i> la competencia.2. Ubicación dentro del centro comercial.3. Falta de estudios de mercado.4. Falta de definición de nichos de mercado, mercado meta muy amplio.5. Carencia de métricas en el ámbito de productividad y calidad.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Crecimiento en el mercado de las cafeterías.2. Apertura de nuevas tiendas en otros centros comerciales.	<ol style="list-style-type: none">1. Ofrecer productos que no son de primera necesidad.2. Crisis económica en Costa Rica, cada vez más grave.

<ul style="list-style-type: none"> 3. Atender nuevos grupos de clientes con necesidades particulares. 4. Diversificación de los productos y servicios. 5. Preferencia de las personas consumidoras por el café <i>gourmet</i>. 6. Variedad en la oferta de productos. 7. Mayor presencia en redes sociales. 8. Aumento del contacto con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> 3. Mercado de cafeterías cada vez más competitivo, donde se ofrecen productos muy parecidos por las barreras tan bajas de entrada que existen en esta industria. 4. Restricciones sanitarias por la pandemia de la COVID-19. 5. Incremento en la canasta impositiva. 6. Precios oscilantes del café. 7. Tipo de cambio creciente. 8. Cambios en políticas de privacidad en medios digitales pueden afectar eficacia de mercadeo en redes. sociales.
---	--

Fuente: Elaboración propia que se basa en información de Britt Café Bakery.

Como se puede observar en la tabla anterior, las fortalezas de Britt Café Bakery son su trayectoria, calidad de los productos y su posicionamiento en la industria del café en Costa Rica. Estas fortalezas son la base para la creación de una propuesta de mercadeo sólida, la cual busca potenciar las oportunidades, reducir las debilidades y tener en cuenta las amenazas para que no afecten de una manera superlativa a Britt Café Bakery.

Las debilidades son la falta definición de Britt Café Bakery en sus nichos de mercado, la falta de estudios de mercado, su ubicación y sus estrategias actuales de mercadeo en general. Las oportunidades están ligadas con las debilidades por el hecho de que al definir de manera clara los nichos de mercado en los que debe concentrarse Britt Café Bakery, comenzar a implementar estudios de mercado y métricas. Se pueden generar estrategias que incorporen las oportunidades entre las que se encuentra el crecimiento del mercado de cafeterías, la generación de nuevos servicios y productos como parte de la estrategia de mercadeo y la oportunidad de atender nuevos nichos.

Las amenazas son que el mercado de cafeterías cuenta con una fuerte competencia, también el hecho de que Britt Café Bakery es una empresa que vende productos y servicios que no son de primera necesidad y la crisis económica creciente en Costa Rica. Estas amenazas se pueden mitigar si se conocen y se tienen presentes, por lo que es importante contar con planes y propuestas robustas.

Capítulo III. Análisis y presentación de resultados del estudio de mercado para Britt Café Bakery

3.1. Objetivos del estudio de mercado

3.1.1. Objetivo general

Analizar las necesidades del público actual y potencial, así como las características, los factores críticos y estrategias requeridas por Britt Café Bakery para solventarlas.

3.1.2. Objetivos específicos

1. Determinar el comportamiento y percepción de compra ante Brit Café Bakery y la categoría por parte del mercado meta, en San José.
2. Validar el perfil del mercado meta identificado por Britt Café Bakery *versus* el perfil real del consumidor.
3. Conocer la percepción que tienen las personas consumidoras acerca de Britt Café Bakery.
4. Identificar los factores principales y complementarios que toman en cuenta los usuarios de cafeterías en el momento de seleccionar un restaurante/cafetería.
5. Conocer las opciones de compra que el mercado meta considera al seleccionar un restaurante o cafetería.
6. Evaluar las estrategias y acciones en el ámbito de mercadeo de Britt Café Bakery.
7. Examinar el comportamiento del mercado de restaurantes y cafeterías en Costa Rica desde la perspectiva externa de otro actor en la industria.

3.2. Justificación del proyecto del mercado

El modelo de negocio de Britt Café Bakery es nuevo, esto a razón de que tiene menos de 3 años en el mercado. La relevancia del presente trabajo surge a partir de la manifestación de la Gerencia de que la empresa todavía no ha realizado un estudio de mercado profundo que le permita determinar las necesidades particulares del público potencial en cada punto de venta. Por lo anterior, esta investigación se justifica en cuanto a que está orientada a buscar la captación de un

porcentaje mayor del público cautivo de cada localidad, mediante el estudio de los deseos y necesidades del mercado, para mejorar el reconocimiento de marca y la experiencia del consumidor, lo que genera, finalmente, un aumento en las ventas de la compañía.

Adicionalmente, Britt Café Bakery no contaba en su planificación estratégica con la posibilidad de una pandemia. La coyuntura actual genera la necesidad de replantear la estrategia típica de la marca al crear cambios importantes e incertidumbre en el mercado.

Particularmente, los centros comerciales han sufrido cierres intermitentes, lo que disminuye significativamente la visita a los locales de Multiplaza Curridabat y Multiplaza Escazú. El golpe económico generado por la crisis a raíz de la COVID-19 es significativo, existe la posibilidad de que los hábitos de las personas consumidoras cambien, de manera permanente. Por lo tanto, la empresa requiere de un plan de mercadeo nuevo, capaz de responder a la situación actual.

3.3. Descripción de la investigación y marco metodológico

Cortés e Iglesias (2004) señalan que la metodología de la investigación es una ciencia que dota a quien investiga de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente el proceso de la investigación científica. Desde esa perspectiva la metodología de investigación tiene por objetivo establecer una serie de pasos estructurados lógicamente y que se relacionan, con la finalidad de resolver un problema que se planteó al inicio de la indagación.

De acuerdo con el fundamento en la revisión de literatura efectuada y los objetivos que se plantearon para esta investigación, se establece un enfoque mixto como metodología, con el propósito de lograr una perspectiva más amplia y profunda que concluya en una propuesta de mercadeo que considere todas las variables necesarias. Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 532) señalan lo siguiente: “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”.

Los autores indican que el método mixto no es más que el conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, al mismo tiempo que se integran y se discuten, de manera

conjunta, con la finalidad de realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un conocimiento más completo del fenómeno en estudio.

Para el cumplimiento inicial de los objetivos y desarrollo de la investigación es necesario definir el contexto que rodea la industria en la que opera Britt Café Bakery, así como los fundamentos teóricos de mercadeo que permiten establecer la propuesta siempre respaldada por el marco fundamental. Esta primera parte abarca la explicación de las variables de análisis, las cuales en su conjunto forman la población participante. La definición y el análisis del impacto de las variables sobre la investigación se realizan por medio de fuentes primarias y secundarias.

A nivel primario se usan tres instrumentos, entrevistas, *focus group* y cuestionario autoadministrado. Las entrevistas se aplican a dos personas relevantes para la investigación, la primera de ellas es para Sophia Rodríguez Mata, quien aporta al proyecto desde su perspectiva externa a Britt Café Bakery, pero como dueña de Kahli Bistró, un negocio que se desenvuelve en la misma industria. La segunda entrevista se aplica a Byron Mora, quien aporta a la investigación desde su conocimiento a lo interno de la compañía, ya que se desenvuelve como F&B Operations y Franchise Manager en Grupo Britt.

El segundo instrumento, correspondiente al *focus group*, se aplica en dos sesiones, al seguir los siguientes criterios de selección, el primero es de personas entre 25 y 35 años y el segundo de personas entre 35 y 45 años. Estos grupos etarios comprenden el mercado meta de Britt Café Bakery. Además, otro requisito y criterio de selección surge de su preferencia por visitar cafeterías. Estas actividades se desarrollan en grupos de mínimo 7 personas, sin embargo, se pretende aumentar el tamaño de muestra según la disponibilidad. Asimismo, es importante destacar que el instrumento se aplica de manera virtual, a razón de las medidas de distanciamiento y seguridad por la pandemia de la COVID-19.

Finalmente, con respecto al cuestionario, este es autoadministrado y se usa la aplicación *Google Forms*. El criterio de selección de las personas que reciban el enlace de acceso está supeditado a aquellas personas que cumplan con las características del mercado meta seleccionado y proporcionado al proyecto por Britt Café Bakery.

Además, es importante mencionar que este instrumento se encuentra dividido por secciones, las cuales tienen preguntas tipo *filtro* con lo cual se garantiza que se aborden preguntas

específicas para el mercado actual y potencial de las cafeterías. Para esto, se seleccionó un tamaño de muestra de 170 participantes. Los métodos de muestreo que se utilizan son *bola de nieve* y *conveniencia* para el cual se usan las redes sociales.

Para seleccionar el tamaño de la muestra, según McDaniel, Jr. y Gates (2016), se basa en nada más que la experiencia pasada. La justificación del tamaño de muestra especificado puede ser la *intuición* de que un tamaño de muestra particular es necesario o apropiado. En conclusión, estos tres instrumentos se aplican con un muestreo por conveniencia, respetando los criterios de selección brindados por Britt Café Bakery, por lo que se usa su información y redes sociales.

En cuanto a las fuentes secundarias, se utilizan tesis, libros, revistas, periódicos, informes y estadísticas relevantes sobre la industria, las cuales se acceden por medio de consultas digitales principalmente. Por último, considerando los resultados a lo largo del trabajo, se exponen las conclusiones y se formulan las recomendaciones, con el objetivo de que Britt Café Bakery tenga las herramientas suficientes para decidir sobre la implementación de la propuesta del plan de mercadeo. Es importante destacar que la propuesta no incluye el seguimiento de la puesta en marcha del plan integral de mercadeo, lo cual es responsabilidad exclusiva de la Gerencia de Britt Café Bakery.

3.4. Análisis de resultados

3.4.1. Análisis de entrevistas

A continuación, se presenta el análisis de las entrevistas que se realizaron.

3.4.1.1. I Entrevista: Byron Mora, F&B Operations y Franchise Manager en Grupo Britt

La primera entrevista se aplicó a Byron Mora, quien tiene el puesto F&B Operations y Franchise Manager en Grupo Britt. El objetivo de esta entrevista radica en la evaluación de las estrategias y acciones en el ámbito de mercadeo por parte de Britt Café Bakery. La entrevista consistió en 11 preguntas abiertas, en temas que se relacionan con *branding*, acciones anteriores y actuales, presupuesto, canales de venta, personal y KPI.

Uno de los principales hallazgos de esta entrevista fue la definición del mercado meta que tiene Britt Café Bakery. En este momento sus estrategias, productos y servicios se encuentran enfocados en un mercado que se encuentra en un rango de edad entre los 25 y los 60 años, quienes disfrutan consumir productos estilo *gourmet* caracterizados por su alta calidad; todo en un espacio agradable y *trendy* y, sobre todo, donde se priorice el servicio al cliente. Asimismo, hacen hincapié en que residen principalmente en zonas cercanas a los puntos de venta de Britt Café Bakery y que poseen un nivel de ingreso de medio a alto, por lo que en su mayoría corresponden a profesionales.

Es importante señalar que, pese a que definen de este modo su mercado meta, el entrevistado indica que recientemente se concentran en su *grueso de clientela*, aquellas personas que rondan entre los 30 y 45 años, profesionales, que disfrutan viajar y consumir productos más exclusivos. Por otra parte, el entrevistado también indicó que Britt Café Bakery maneja nichos de mercado, ya que en todo momento procuran responder puntualmente a las necesidades de las personas. Por esto, consideran que poseen un mercado cautivo en el punto de venta de la Clínica Bíblica y un mercado similar en Multiplaza del Este y Multiplaza Escazú, ya que comparten aspectos que se relacionan con la alta densidad y afluencia de tráfico.

En esta entrevista también se abordó la pandemia, las estrategias diferenciadas y los mecanismos para sobrellevar las contingencias, sin embargo, el entrevistado comentó que han decidido no modificar los precios, ya que puede afectar la percepción de los clientes con respecto al producto o servicio recibido. Sin embargo, han recurrido a la activación, con mayor fuerza, de otros canales de distribución *to-go*.

En cuanto a la estrategia de mercadeo, el entrevistado considera que no hay una estrategia particular, pero se enfocan en que todas las comunicaciones recalquen la calidad del producto, lo que genera confianza en el mercado. En lo referente al presupuesto anual de mercadeo, manejan un 3 % de las ventas en función de cada tienda, con el cual cubren la comunicación que realizan por temporadas, el manejo y la producción en redes sociales y otros canales, los incentivos a *influencers*, la producción de material, escaparates en tienda, entre otros. Además, cabe destacar que todo el mercadeo de Britt Café Bakery se maneja desde un departamento interno y no tercerizado en agencia.

Uno de los últimos temas de esta entrevista fue el manejo de personal y el entrenamiento previo. El entrevistado indica que manejan un módulo amplio para capacitar a sus colaboradores

y que no los consideran *vendedores*, sino *shopping partners*, por lo que buscan que entiendan las bondades y calidades del producto, para que además puedan compartir los mensajes relevantes de la marca haciéndolo de manera responsable y con información veraz.

Por último, se menciona que Britt Café Bakery no está en el negocio del café o del chocolate, sino en el negocio del servicio. Por esto, su mensaje corporativo siempre está orientado a compartir con el mercado las experiencias de calidad que ofrecen. Sin embargo, destaca que el café y sus derivados, como productos, ocupan los mayores niveles de venta, afirmando que el 85 % de las facturas lleva un café.

3.4.1.2. II Entrevista: Sophia Rodríguez Mata, propietaria de Kahli Bistró

La segunda entrevista se aplicó a Sophia Rodríguez Mata, dueña de Kahli Bistró, un negocio que se desenvuelve en la industria de las cafeterías-restaurantes. El objetivo de esta entrevista era conocer la perspectiva del mercadeo actual desde la mirada de otro participante de este tipo de negocios. Se trataron siete temas generales: *branding*, acciones tácticas, competencia, personal de la organización, KPI, alianzas y procesos.

Sophia y su equipo definen múltiples nichos de mercado, uno para cada unidad de negocio de su empresa. De manera general, coincide con la definición de mercado meta de Britt Café Bakery, hombres y mujeres de 25 a 75 años de clase media-alta que residen en la Gran Área Metropolitana. Además, Sophia indica que, aunque existen esfuerzos para incorporar a individuos más jóvenes en el mercado meta, el precio y ambiente familiar del local hacen que sea difícil atraer a un público de menor edad.

Asimismo, debido a las unidades de negocio adicionales de Kahli Bistró, se definen otros mercados meta que comprenden un público corporativo, emprendedores y aficionados de la gastronomía.

La propuesta de valor ofrecida por Kahli está orientada a la calidez y emocionalidad. Dentro de esta se destacan algunos puntos:

1. Su local es la base, su estructura es una casa de habitación adaptada a un centro gastronómico.

Imagen 4

Interior del local Kahli Bistró

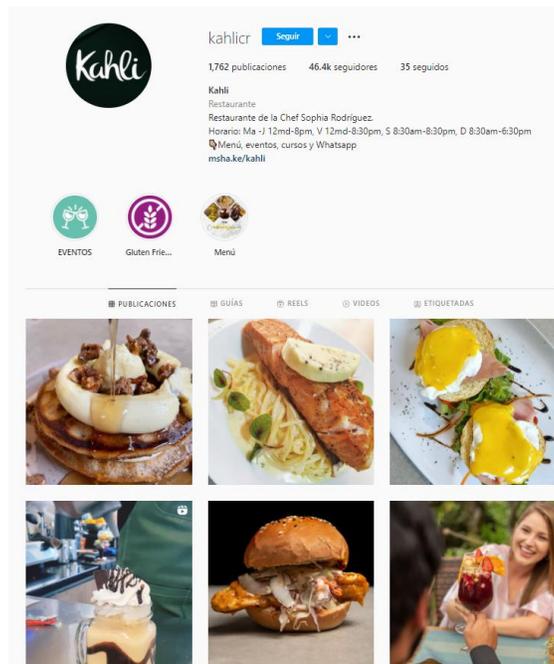


Fuente: Tripadvisor.

2. Las estrategias de comunicación se basan en las emociones y su mensaje se adapta de acuerdo con la actualidad y acontecimientos relevantes que sucedan en el país. Esto ha producido un alto grado de *engagement* con el mercado meta debido a la facilidad de conexión en torno al tema de la emocionalidad.

Imagen 5

Perfil de Instagram Kahli Bistró



Fuente: Instagram de Kahli CR.

3. El café de alta calidad tiene un rol de absoluta importancia en la estrategia. Se garantiza un alto nivel por medio de alianzas estratégicas fuertes con marcas proveedoras de café, así como con inversión en máquinas de primera línea y entrenamiento continuo a sus baristas certificados.

Imagen 6

Método de infusión a la mesa



Fuente: Instagram de Kahli CR.

La complejidad y diversificación de la operación de Kahli le permite mantener múltiples fuentes de ingreso, sin embargo, su amplia estructura hace indispensable que la segmentación de las unidades de negocio sea clara. Cada unidad posee una estrategia operativa y de mercadeo diferente. Además, resalta la versatilidad de sus espacios y la alta calidad de su materia prima, lo que puede llevar a la marca a percibirse como *cara*.

Sophia indica que debido al grado de dinamismo del mercado es indispensable ser versátil e innovar rápidamente. En la actualidad, se busca adaptar la infraestructura hacerla más *cool* y *trendy* para atraer al público juvenil. Junto con la expansión de su público, Kahli pretende

incrementar la fidelidad de sus consumidores actuales. Se menciona que la estrategia de posicionamiento virtual ha estado orientada a la creación de una tienda en línea, sin embargo, se considera difícil participar en plataformas como Uber Eats debido al alto grado de competencia y bajos precios ofrecidos por los restaurantes de comidas rápidas. Por lo tanto y para enfrentar los efectos de la pandemia, se han concentrado los esfuerzos en incrementar el *ticket* promedio de cada visita.

En cuanto al personal, surge la necesidad de mejorar constantemente los procesos de inducción y capacitación, Kahli cuenta con manuales de procesos para procurar la estandarización. Asimismo, el personal debe ser capaz de memorizar el menú completo.

Para finalizar, Sophia indica que los elementos del menú que poseen un margen más alto son los postres y cafés, debido a que se hacen *in house*, en el restaurante, lo que evita los costos adicionales por subcontratación. En cuanto a comunicación, se recomienda tener a una persona interna encargada de redes sociales para generar interacción y reacción en tiempo real, se evalúan los resultados de ventas de los productos promocionados y las calificaciones del local.

3.4.2. Análisis de los focus group

Los objetivos en esta sección metodológica se relacionan con cuatro puntos relevantes, en primer lugar, conocer la percepción que tienen las personas consumidoras sobre Britt Café Bakery, asimismo, identificar los factores principales y complementarios que toma en cuenta el mercado en el momento de seleccionar una cafetería. Por otra parte, se busca conocer las opciones de compra que el mercado meta considera al seleccionar una cafetería y evaluar, finalmente, las estrategias y acciones en el ámbito de mercadeo por parte de Britt Café Bakery.

El análisis de estos instrumentos se divide en tres secciones, correspondientes a *cafetería ideal*, *pedido ideal* y *percepción sobre formas de entrega del pedido*. Este análisis, sin embargo, contempla los dos *focus groups* realizados, el primero de ellos para una población entre los 25-35 años y el segundo para personas entre los 35-65 años. En ambos grupos focales se buscó proporcionalidad en relación con las personas que habían consumido en Britt Café Bakery y los que no lo habían hecho, así como por temas de género.

En la introducción del *focus group*, las personas participantes comentaron sobre lo que perciben sobre Britt Café Bakery, su personalidad de marca. En esta parte mencionan que

consideran que puede definirse como una *persona* que se encuentra en un rango de edad entre los 20 y 40 años, profesional trabajador y elegante, el cual busca espacios apropiados para compartir con amigos. Los comentarios se centraron también en su estatus social y nivel socioeconómico, el cual parece ser alto, esta percepción es similar entre los partícipes de ambos grupos focales. Además, mencionaron que es una marca familiar y conocida para ellos, que evoca calidad, trayectoria y confianza.

3.4.2.1. I Sección: Cafetería ideal

En esta sección, las personas participantes desarrollaron argumentos acerca de cómo es su cafetería ideal, qué les gusta cuando van a una cafetería y qué les desagrada. Mencionaron que les gustan espacios específicos separados, que sean ordenados y limpios, donde haya una oferta amplia de productos de sabor fresco, que pueda ser una experiencia el ir a disfrutar de una taza de café con amigos. Ahora que el teletrabajo cuenta con una mayor relevancia por el hecho del distanciamiento en tiempos de pandemia, las personas participantes mencionaron que es un lugar para poder despejarse y ver un ambiente diferente al de su hogar, por lo que valoran espacios confortables para trabajar tranquilamente y disfrutar de un café.

Imagen 7

Espacio preferido para trabajar en cafeterías



Fuente: Google Imágenes.

Por otro lado, las personas participantes especificaron los aspectos que consideran que las cafeterías tienen que mejorar. Entre estos puntos, se encuentran que los productos no pueden estar vencidos o viejos ni que el lugar esté sucio o desordenado. Esta es una posición de alta coincidencia entre la mayoría de los panelistas. Algunos participantes comentaron que no les gusta que los meseros no sepan recomendar platos o tipos de café. A la vez, les desagrada sentirse presionados

al ordenar, ya que buscan pasar un rato de calidad en la cafetería. Finalmente, enfatizaron en el hecho de que prefieren cafeterías que se encuentren fuera de centros comerciales, en locales propios. Esto a razón de que quieren encontrarse en un ambiente más personal e íntimo, además de poder apartarse del bullicio y ajetreo de un centro comercial, la cual fue una molestia generalizada entre las personas participantes de ambos *focus group*.

Con relación a cafeterías que frecuentan, los partícipes de ambos *focus group* coinciden en la preferencia de cadenas como Starbucks, así como establecimientos como Entre Nous, Dulce Junio, Pandeli y Mocapán. Asimismo, las personas participantes mencionaron que las cadenas como Starbucks las frecuentan por comodidad, por contar con ofertas recurrentes y por el ambiente, el cual es tranquilo para trabajar.

Por otro lado, los establecimientos como Dulce Junio o Mocapán, los mencionan como lugares que ellos frecuentan buscando la experiencia de ir a un lugar diferente a disfrutar de un café de alta calidad y, a la vez, compartir espacios con amigos o familia. Además, mencionaron que son lugares para salir de la rutina y tener un rato relajado, lejos de los problemas de la cotidianidad.

Como punto crucial de coincidencia, los partícipes de ambos grupos focales buscan una experiencia particular y personal. En conclusión, estar tranquilos, trabajar o leer en paz y con calma, así como compartir con sus amigos, familiares en un ambiente comfortable.

3.4.2.2. II Sección: Pedido ideal

En esta sección se encontraron *insights* relevantes respecto a los gustos y preferencias del mercado meta. De manera general, se determinó que los usuarios más jóvenes (menores de 40 años) prefieren opciones de platos fuertes más completos, que los dejen satisfechos. Este subgrupo del público de interés ve la oferta de las cafeterías como algo para saciar un gusto o antojo.

Imagen 8

Orden de preferencia para personas menores de 40 años



Fuente: Google Imágenes.

Por otra parte, los individuos mayores de 40 años prefieren la experiencia de ir a comer a una cafetería, se observa que esta es su opción preferida debido a que poseen más tiempo y flexibilidad para sentarse a disfrutar y compartir de un café a lo largo del día.

Imagen 9

Orden de preferencia para personas mayores de 40 años



Fuente: Google Imágenes.

En esta sección, la mayoría de los participantes del *focus group* de 25-35 años prefiere comer en un restaurante tradicional que ir a una cafetería. No obstante, si van a una cafetería, con relación a platillos preferidos, se encuentra el queque de chocolate, empanadas de pollo o carne, sándwiches y ensaladas. Además, prefieren acompañar sus platos con cafés tradicionales en su mayoría, pero

las personas participantes del grupo de edad más cercano a los 25 años prefieren los cafés fríos. Esta es una tendencia dominante entre los adultos más jóvenes.

Entre los individuos de 25-35 años se observa el gusto por la variedad en métodos, conocer diferentes estilos de café, variedad en ofertas, contar con amplia variedad y calidad, escoger extras al gusto, omitir ciertos ingredientes de los platillos y que el restaurante pueda contar con opciones para distintos tipos de preferencias y para necesidades específicas. Por ejemplo, productos para personas con celiacía, diabetes y otros padecimientos y alergias.

El común denominador de este grupo de edad es que el café y su calidad se consideran como el factor decisivo en la cafetería. Asimismo, es un grupo que busca variedad de cafés fríos, batidos, repostería dulce y salada fresca, vitrina de productos, entre otros.

Específicamente, respecto al café preferido, los individuos entre 35 y 65 años no encuentran valor en los cafés sobrelaborados, o bien que sean altos en contenido de azúcar. Prefieren opciones simples y saludables, particularmente, café negro, café con leche y capuchinos, tanto en sus versiones frías como calientes. A la vez, como acompañamiento de su bebida tienden a inclinarse por opciones saladas, sobresalen los emparedados y empanadas como *top of mind*, la repostería dulce parece ser un extra.

A manera de conclusión, ambos grupos de edades sugieren recomendaciones para Britt Café Bakery, por ejemplo, contar con plato del día o menú de temporada, programas de lealtad, alianzas multimarca, detalles adicionales en los envíos, muestras de producto, trasladar la experiencia de consumo al hogar y paquetes o combos de café con otros productos.

3.4.2.3. III Sección: Percepción sobre formas de entrega del pedido

Esta fue una de las secciones más relevantes en los *focus group*, ya que fue en la entrevista con Britt Café Bakery que se remarcó la necesidad de mejorar la percepción del mercado con respecto a la activación de otros canales de distribución *to-go*.

Asimismo, otro aspecto interesante de esta sección es que las respuestas entre grupos etarios fueron similares, por lo que el análisis de esta sección se hace de manera generalizada para ambos *focus group*.

Uno de los primeros hallazgos en esta sección es que las personas participantes señalan que, en su mayoría, durante la pandemia prefirieron hacer compras en los establecimientos y no por medio de plataformas digitales. Asimismo, pese a que en algunas ocasiones usaron estos mecanismos, no lo consideraron adecuado en el caso específico de cafeterías, ya que piensan que la oferta de productos en estos establecimientos no se ajusta al servicio *express*.

Por otra parte, las personas participantes señalan que si tuvieran que elegir entre solicitar un pedido a domicilio por medio de un servicio digital o recoger el producto en el punto de venta, siguen prefiriendo esta última opción, ya que de esta forma pueden garantizarse que la orden se mantenga como la solicitaron. Estas preguntas exponen un reto para Britt Café Bakery, ya que solo hasta que se modifique esta percepción en el mercado es posible hacer crecer otros canales de distribución que son de especial relevancia en las contingencias que surgen a partir de la pandemia.

Fueron de gran utilidad para la investigación las siguientes preguntas que se relacionan con maneras en las que las personas participantes consideran que se puede modificar la percepción sobre estos canales de distribución. Entre estas preguntas se cuestionó sobre factores que pueden motivar al mercado a hacer pedidos de una cafetería por medio de plataformas de entrega de comida. Entre las respuestas se indicó que las promociones y los descuentos son factores importantes en la decisión de ordenar a través de estas aplicaciones. Por otra parte, indican que la atención al detalle es importante, por lo que señalan que las cafeterías deben garantizar que la orden se entrega con la misma calidad que se ofrece en el punto de venta.

Otro tema importante que se mencionó fueron las *regalías*, las personas participantes señalan que se sentirían más motivados si en sus pedidos se incluyera algún producto extra e incluso en el caso particular de Britt Café Bakery, señalan que es interesante si como regalías incluyeran productos de sus otras marcas.

En el *focus group* también se cuestionó cuáles son los momentos en donde existiría una mayor tendencia a solicitar productos por medio de estas plataformas digitales. Las personas participantes indicaron que consideran esta opción principalmente en actividades sociales, en las que tienen invitados, o bien en ocasiones en las que desean algún producto que no puede prepararse de esta forma en el hogar.

Otro hallazgo importante es que las personas participantes tienen opiniones encontradas en la preferencia de un servicio *express* propio del negocio o servicios contratados por medio de plataformas digitales. Algunos mencionan que este factor si es decisivo, en tanto consideran que los negocios con servicios propios pueden garantizar que el producto se entregue de la manera correcta lo que amplía la confianza del consumidor en la marca. Sin embargo, otros señalan que no es relevante si de cualquier modo se garantiza un servicio de entrega satisfactorio.

Por último, se les preguntó a las personas participantes, de qué manera se puede mejorar la experiencia del usuario que utiliza plataformas de entrega de comida y señalan puntos como optimizar los tiempos garantizar seguridad en el método y administración del pago, asegurar órdenes completas y productos frescos, así como órdenes que se entregan de la forma correcta y similar a como se sirven en el punto de venta. Finalmente, indican que es importante que las aplicaciones sean agradables y amigables con la persona usuaria, con el objetivo de que se puedan acceder por todas las personas.

3.4.3. Análisis del cuestionario

A continuación, se presenta el análisis del cuestionario.

3.4.3.1. Descripción de la muestra

El cuestionario se aplicó a un total de 171 personas, de las cuales un 67 % corresponde a mujeres y el 33 % de las respuestas provienen de hombres. Esto se debe a que la muestra es pequeña, se aclara tanto a Britt Café Bakery como al lector que las conclusiones que se señalan pueden no ser enteramente precisas en todos los casos por el error de muestreo.

En cuanto a la edad de la muestra, destaca el grupo que va de los 25 a los 35 años, quienes ocupan un 36 % de las respuestas y que, además, son de especial relevancia, debido a que pertenecen al grueso de mercado definido por Britt Café Bakery. Posteriormente, se encuentran los grupos de 18 a 25 años y el grupo de 45 a 55 años, ambos con un 18 % de las respuestas. Por último, se encuentra el grupo de 35 a 45 años, con un 13 % del total de respuestas y los grupos de 55 a 65 años y el grupo de menores de 18 años, con un 11 % y 4 % respectivamente.

Con respecto a la provincia de residencia, un 51 % de la muestra vive en San José, un 11 % en Heredia, un 10 % en Cartago y un 2 % en Alajuela. Un 3 % de la muestra vive entre las

provincias de Guanacaste, Puntarenas y Limón y un 22 % prefirió no responder la pregunta. Finalmente, con respecto al último grado académico obtenido, destaca el grupo universitario, lo que representa un 45 % del total de la muestra, un 22 % de la muestra obtuvo un posgrado, mientras que un 25 % del total no respondió la pregunta. Por último, se encuentran los grupos con formación técnica, secundaria y primaria, con un 4 %, 3 % y 1 % respectivamente.

Gráfico 3

Distribución de la muestra por sexo

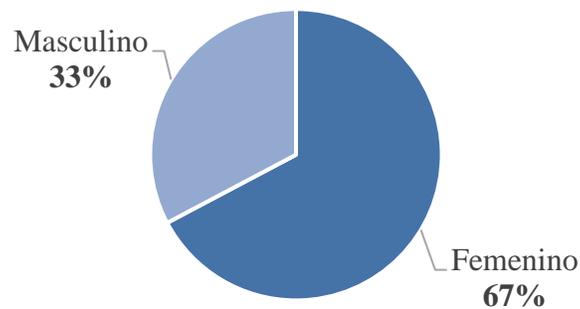


Gráfico 4

Distribución de la muestra por edad

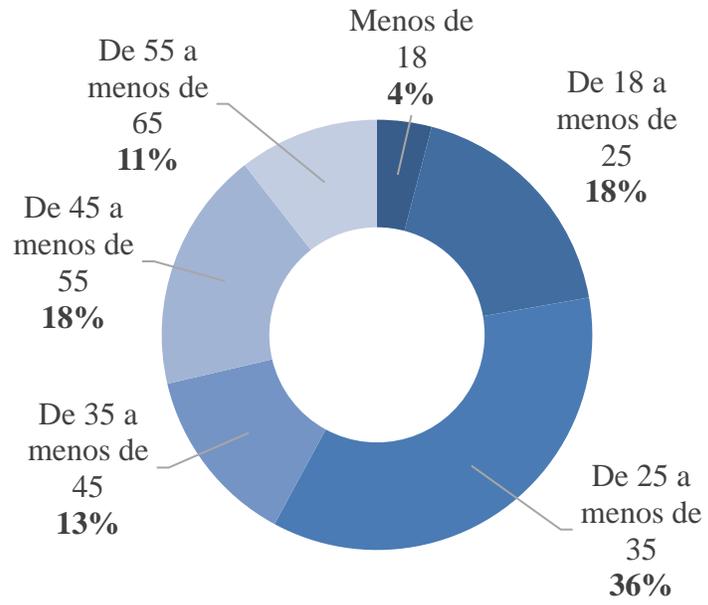


Gráfico 5

Distribución de la muestra por provincia de residencia

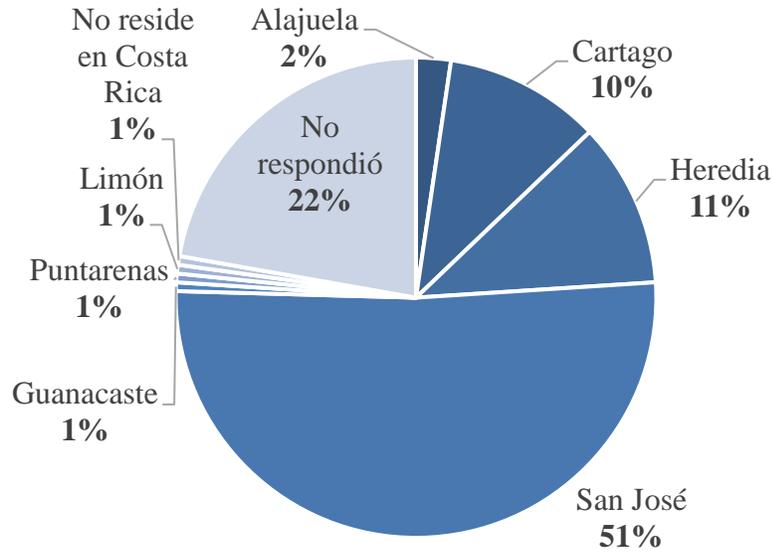
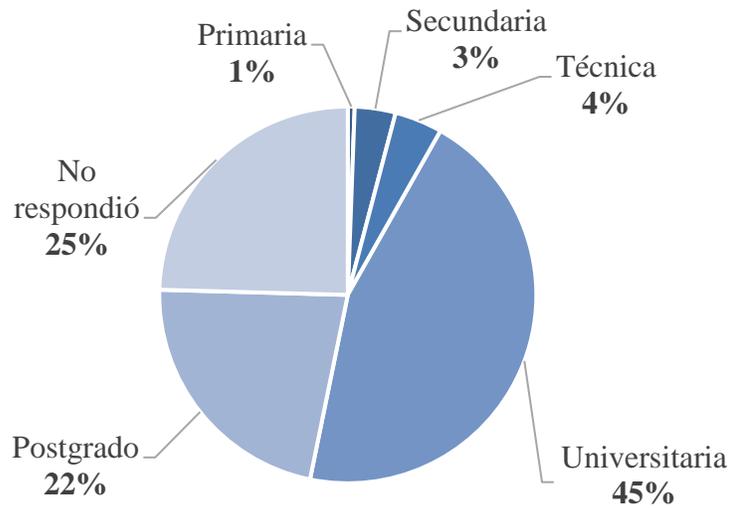


Gráfico 6

Distribución de la muestra por último grado académico obtenido



3.4.3.2. Sección: Aspectos generales

Las preguntas en esta sección tenían tres objetivos específicos, en primer lugar, la validación del perfil del mercado meta identificado por Britt Café Bakery y la identificación de los factores principales y complementarios que toman en cuenta los usuarios de cafeterías en el

momento de seleccionar una cafetería. Por último, conocer las opciones de compra que el mercado meta considera al seleccionar una cafetería.

La primera pregunta evidenció resultados importantes correspondientes al número de veces en que las personas encuestadas acostumbran a comer alimentos fuera del hogar, considerando tanto, comer en sitio o pedidos a domicilio. El primer hallazgo es que el sector del mercado que consume menos veces al mes (de 1 a 4 veces por mes) es en su mayoría masculino, en un rango de edad dividido en dos grupos de 25 a 35 años y de 45 a 55 años, principalmente de las provincias de Alajuela, Heredia y Cartago.

Por otra parte, la encuesta confirma que quienes consumen alimentos fuera del hogar con mayor frecuencia son principalmente mujeres, con rangos de edad variados, pero que principalmente residen en San José. Esto representa una oportunidad para esta investigación en tanto se trabaja una estrategia especializada para las tiendas de Britt Café Bakery ubicadas en esta misma provincia.

Con respecto a la tendencia de consumo segmentada por días, los hallazgos del cuestionario indican que una mayoría considerable consume alimentos fuera del hogar los fines de semana, en ese grupo destaca el mercado femenino, con grupos etarios de 25 a 35 años y de 45 a 55 años, principalmente en las provincias de Cartago y de San José. Este punto es de especial relevancia, ya que existe entonces una ventana de oportunidad en tanto, de acuerdo con la información de Britt Café Bakery, el grueso de su mercado se encuentra entre los 30 y 45 años, por lo tanto, este puede ser un grupo que puede considerarse, de manera específica, dentro de la estrategia de mercadeo.

Ante la pregunta sobre el tipo de lugar en el cual consumen alimentos fuera del hogar de manera frecuente, las respuestas de las personas encuestadas indican que, en su mayoría, el mercado opta por restaurantes de comida rápida y cafeterías, estas son las respuestas más frecuentes entre las mujeres. Para efectos de la investigación, las respuestas más relevantes fueron las del mercado que prefiere las cafeterías. En este grupo se encuentran personas principalmente entre los 25 y los 35 años, que viven en San José.

Un hallazgo interesante es que la encuesta demuestra que, a mayor edad, las personas encuestadas tendían a optar más por consumir alimentos en restaurantes de menú y a la carta. Lo

anterior indica que Britt debe considerar estrategias diferenciadas por edad, ya que las necesidades entre el mercado pueden variar.

Otro aspecto que se cuestionó en esta sección general de preguntas fueron los momentos en los que las personas encuestadas optan por comer fuera del hogar o pedir a domicilio. Como respuesta, es posible observar una tendencia de mayor frecuencia de consumo en almuerzos, cenas y tiempos de café. En esas categorías destaca una relación proporcional entre mujeres y hombres, sin embargo, se observa una mayoría de respuestas en grupos entre los 25 y los 35 años y los 45 y los 55 años provenientes principalmente de la provincia de San José.

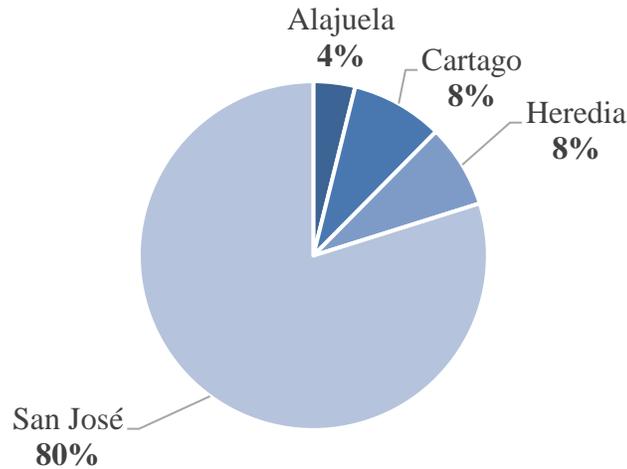
La siguiente pregunta evidencia resultados interesantes con respecto a los lugares más recurrentes en los que las personas encuestadas consumen alimentos fuera del hogar. Las respuestas que más se repiten son centros comerciales, locales independientes y servicios a domicilio. Entre mujeres y hombres las respuestas fueron similares. Sin embargo, específicamente para los centros comerciales, locales independientes y servicios a domicilio existe una mayoría de respuestas en el grupo etario de 25 a 35 años que viven en la provincia de San José, lo cual refleja que los servicios de plataformas de entrega de alimentos son más comunes dentro de este mercado, punto que puede considerarse como estrategia dentro de Britt Café Bakery.

Además, entre las respuestas menos frecuentes se encuentran los centros de trabajo o estudio, hospitales y torres médicas, así como servicios en *ventanas*. Lo anterior representa un reto para esta investigación y Britt Café Bakery, en tanto se desea aumentar el consumo también en el punto de venta del Hospital Clínica Bíblica.

Con respecto a la pregunta de las provincias en donde se encuentran principalmente los lugares que las personas encuestadas visitan para consumir fuera del hogar es posible concluir que la mayoría consume en sitios ubicados en San José, seguido por las provincias de Heredia y Cartago. Específicamente, el grupo de 25 a 35 años, parte del grueso de mercado señalado por Britt Café Bakery, es el que resalta por su consumo en San José. Sin embargo, es importante señalar que estos resultados pueden estar definidos por el hecho de que la mayoría de las personas encuestadas pertenecen a esta provincia, por lo que puede concluirse que la frecuencia de consumo está influenciada claramente por el factor cercanía entre el sitio de residencia y el local de comida.

Gráfico 7

Provincias donde se encuentran los lugares de comida visitados mayoritariamente por las personas encuestadas

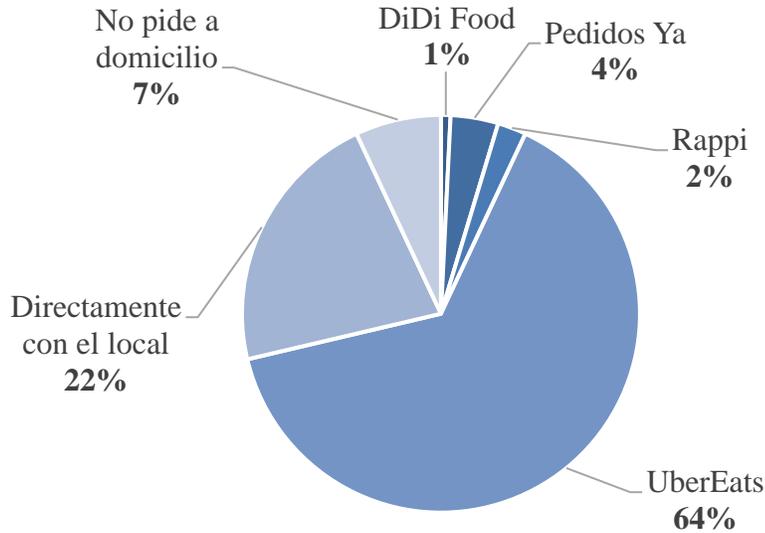


Aunado al tema de ubicación, también se preguntó a las personas encuestadas cuáles consideraban que eran los lugares más convenientes para un establecimiento de comida en general. La mayoría señaló que los mejores puntos se encuentran en centros comerciales y en locales independientes, aunque también indican que el servicio a domicilio es una opción que consideran útil, lo cual puede estar relacionado estrechamente con la pandemia. Por lo tanto, estas respuestas solo refuerzan la necesidad de fortalecer las estrategias de mercadeo para el punto de venta en el Hospital Clínica Bíblica, ya que los hospitales, las torres médicas y los centros de trabajo y estudio se indicaron como poco convenientes.

Finalmente, una de las últimas dos preguntas de la sección general, se cuestionó sobre las plataformas de entrega de comida que se utilizan con mayor frecuencia, existe una mayoría considerable que opta por Uber Eats, dentro de este mercado se encuentran personas de 25 a 35 años y de 45 a 55 años, quienes viven principalmente en San José y Heredia. Sin embargo, un punto importante en esta pregunta es que una porción relevante de las personas encuestadas considera que preferirían ordenar el servicio de entrega a domicilio directamente con el restaurante al que compran, por lo tanto, esto puede ser parte de la estrategia de servicio de Britt Café Bakery.

Gráfico 8

Método o plataforma de entrega de mayor preferencia



Por último, en esta sección general se preguntó a las personas encuestadas si habían visitado una cafetería en los últimos 6 meses, a lo cual una mayoría considerable respondió que afirmativamente. Dentro de este mercado se destaca a las mujeres y grupos etarios entre los 25 y los 45 años, que viven en San José, Heredia y Cartago. Esto representa una ventaja para Britt Café Bakery, ya que coincide con lo que consideran su grueso de mercado.

3.4.3.3. Sección: Usuarios de cafeterías

El análisis de consumo de personas que adquieren productos de cafetería estilo *gourmet* caracterizados por su alta calidad, se lleva a cabo en la muestra de población de interés según el mercado meta descrito por el F&B Operation & Franchise Manager de Grupo Britt, que consiste en hombres y mujeres de 25 a 65 años; condición socioeconómica medio-alta (se excluyen los datos de personas ingresos menores de ₡600.000) y residencia geográfica en la Gran Área Metropolitana.

Con el objetivo de identificar las características de consumo de la población, se lleva a cabo el estudio de acuerdo con cuatro pilares de análisis, 1. comportamiento, 2. factores clave de

selección, 3. preferencia de consumo de productos y 4. consideraciones sobre el servicio a domicilio.

Debido a las características de las preguntas de esta sección, se realiza una descripción separada de los hallazgos del subgrupo más relevante para Grupo Britt, 35-45 años. Después se procede con el análisis de los cuatro grupos estableciendo, cuando sea relevante, diferencias o características únicas de cada uno.

3.4.3.4. Pilares de análisis

3.4.3.4.1. Comportamiento

3.4.3.4.1.1. Hallazgos de la población de 35-45 años

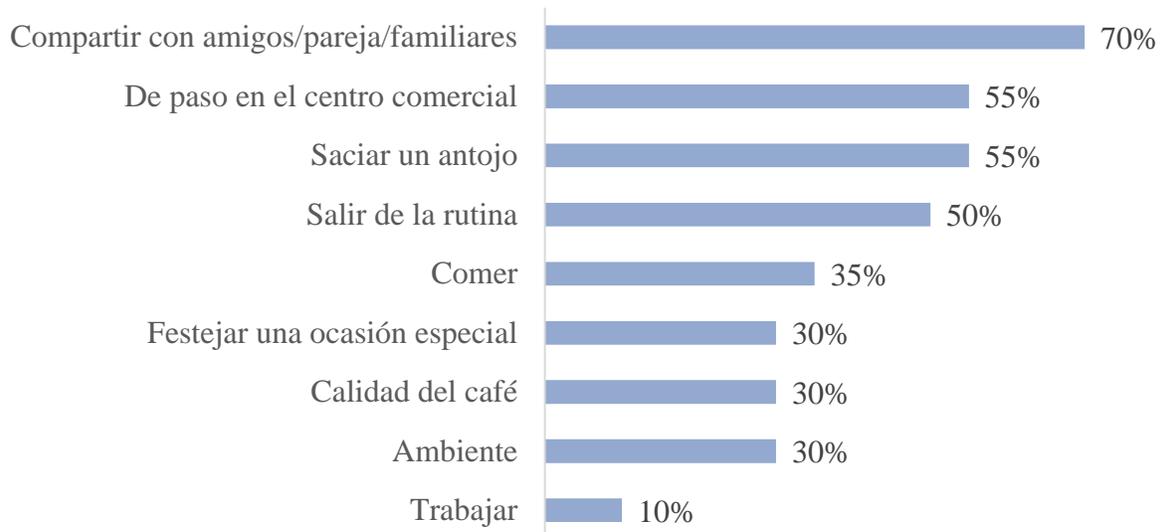
El comportamiento característico de este subgrupo es realizar visitas hasta el punto de venta para el consumo de productos de cafetería, ubicados en centros comerciales o locales independientes. La frecuencia de visita es de cada 15 días en la mayoría de las personas encuestadas, preferiblemente fines de semana y tiene mayor preferencia el sábado, seguido por viernes y después domingo.

La hora de mayor visita es por la tarde, en compañía de familia, de la pareja o sin compañía y con menor frecuencia en compañía de compañeros o amigos y el tiempo de comida que se lleva a cabo es almorzar o cenar. La mayor parte de esta población tiene un consumo entre ₡2.500 y ₡5.000 por persona, seguido por un consumo mayor a los ₡10.000.

Las principales razones por las que esta población consume en cafeterías en orden descendente de frecuencia son compartir con amigos/pareja/familiares, visita a un centro comercial y fue a la cafetería de paso, salir de la rutina o saciar un antojo salir a comer o por el ambiente y con menor frecuencia trabajar. Este hallazgo coincide con lo que indica el grupo focal con individuos del mismo perfil demográfico.

Gráfico 9

Razones de consumo en cafeterías en el subgrupo de 35 a 45 años



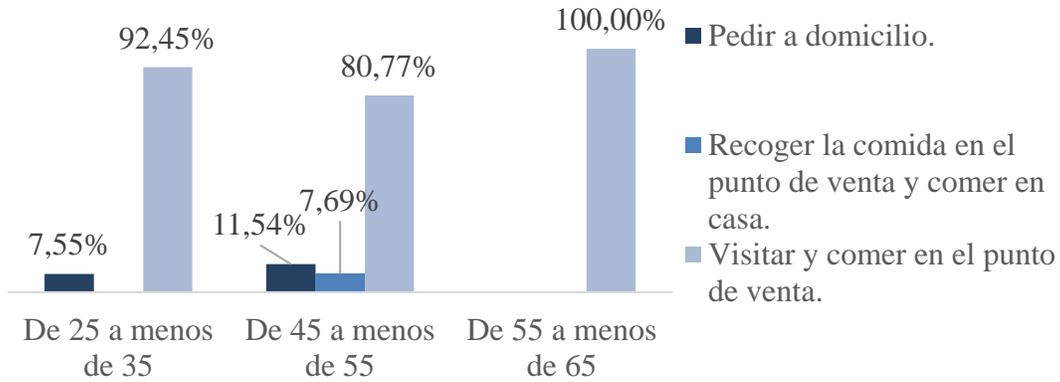
De acuerdo con el comportamiento mostrado por este subgrupo, se puede resaltar como principal dato de interés que el consumo en cafeterías es una actividad familiar de fin de semana, durante el almuerzo, en el centro comercial, con un gasto consumo potencial de más de ¢10.000 por persona.

3.4.3.4.1.2. Hallazgos de la población de 25-65 años, excluyendo al subgrupo de 35 a 45 años

Todos los subgrupos estudiados coinciden en su preferencia por consumir productos de cafetería mediante una visita física hasta el punto de venta ubicado en centros comerciales o en locales independientes esto, a la vez, apunta a la misma dirección de lo encontrado en ambos grupos focales. Solamente en el grupo de 45 a 55 años se observan casos que prefieren recoger la comida y comer en casa.

Gráfico 10

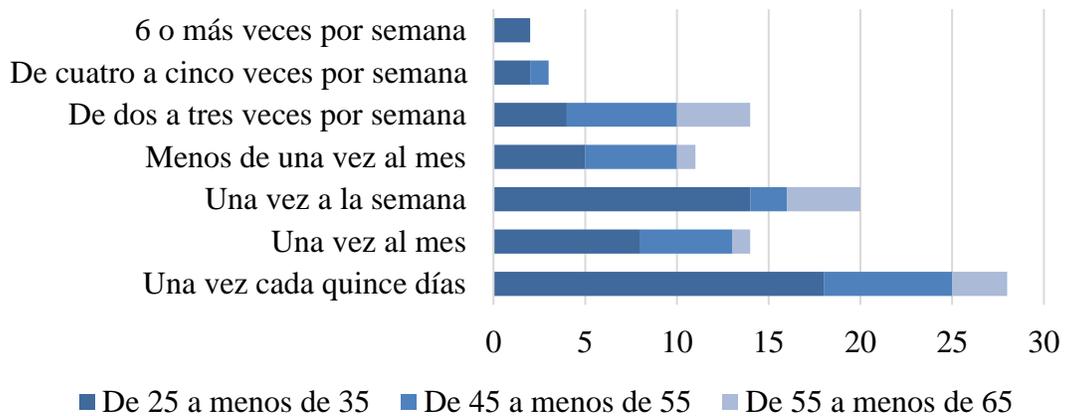
Preferencia en el momento de consumir productos de una cafetería



La frecuencia de consumo mayoritaria es cada 15 días para todos los subgrupos excepto para 55 a 65 años, quienes van 1 vez a la semana y se observa únicamente en el subgrupo de 25 a 35 años casos que consumen 6 o más veces por semana. En esta investigación se asocia con factores de alimentación en horas laborales.

Gráfico 11

Frecuencia de consumo en cafeterías



Los días más frecuentados son durante el fin de semana, el sábado es el de mayor frecuencia seguido por viernes, principalmente en horas de la tarde en compañía de familia, excepto el subgrupo de 25 a 35 años que en su mayoría va acompañado de amigos o pareja. En cuanto al consumo, se observa que la mayoría de los subgrupos tienden a gastar entre ¢5.000 y ¢7.500, pero

la mayor frecuencia en un consumo mayor a ¢10.000, se observa en las personas encuestadas de 35 a 45 años, como se indicó.

Tabla 5

Gasto promedio por visita en cafeterías

	De 25 a menos de 35	De 35 a menos de 45	De 45 a menos de 55	De 55 a menos de 65	Promedio Total
De ¢2.500 a menos de ¢5.000	32.08 %	40.00 %	26.92 %	23.08 %	31.25 %
De ¢5.000 a menos de ¢7.500	54.72 %	15.00 %	42.31 %	38.46 %	42.86 %
De ¢7.500 a menos de ¢10.000	11.32 %	10.00 %	15.38 %	15.38 %	12.50 %
Más de ¢10.000	0.00 %	30.00 %	15.38 %	23.08 %	11.61 %

Como se evidenció en los grupos focales, resalta en el análisis de datos que la principal razón de consumo de la población en general es compartir con amigos/pareja/familiares y la razón menos importante es el trabajo. Sin embargo, se observa únicamente en el grupo de 25 a 35 años, como una razón de consumo, asistir a una cita romántica.

El consumo en cafeterías es una actividad de fin de semana en centros comerciales o en locales independientes, pero se debe considerar el servicio a domicilio para la población más joven (25 a 35 años). Se observa también en esta población tres oportunidades de negocio, 1- cautivar un mercado que consume alimentos fuera de casa con una frecuencia hasta de seis veces por semana (suponiendo que se debe a actividades laborales); 2- brindar opciones especiales y diferenciadas para parejas y grupos de amigos y 3- cautivar a este grupo desarrollando un hábito de consumo para los días de la semana.

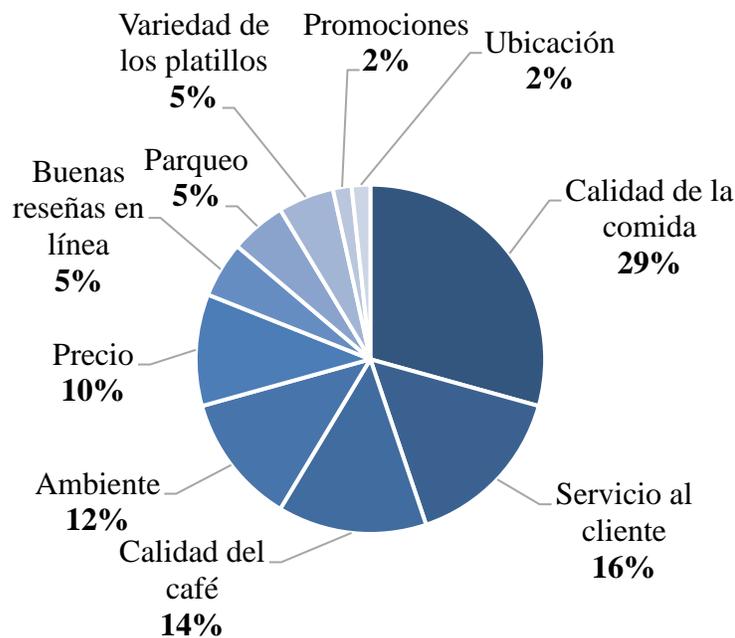
3.4.3.4.2. Factores clave de selección

3.4.3.4.2.1. Hallazgos de la población de 35-45 años

El factor al que las personas encuestadas le brindan mayor importancia para la selección de una cafetería para su consumo es la calidad de la comida que ofrece el establecimiento. En segundo lugar, está el servicio al cliente, tercero la calidad del café y cuarto el ambiente o el precio.

Gráfico 12

Razones principales para lo toma de decisión para la visita de una cafetería



En cuanto a los complementos de valor que mueven al mercado hacia la selección, los más importantes son la comodidad de mesas y sillas, el servicio de atención a la mesa y que cuente con espacios para estudiar o trabajar, así como estacionamiento para vehículos. Cabe mencionar que, aunque se describe en el punto anterior que la razón menos frecuente para visitar una cafetería es trabajar, parece que esta población valora que se ofrezca este complemento.

La selección de una cafetería contempla varios puntos que el cliente considera entre su elección, el factor principal es la calidad de la comida. Después de este factor, se puede resumir que esta población busca una experiencia agradable con espacios cómodos para sus diferentes necesidades, lo que incluye espacios óptimos para trabajo.

3.4.3.4.2. Hallazgos de la población de 25-65 años, excluyendo al subgrupo de 35 a 45 años

El factor clave que mueve a los clientes hacia la selección de una cafetería es la calidad de la comida que esta ofrece. Adicionalmente, el cliente prefiere todos los servicios y características que favorezcan una experiencia cómoda y agradable como servicio al cliente, música, parqueo y decoración o ambiente, tal como se evidenció en los grupos focales.

3.4.3.4.3. Preferencia de consumo

3.4.3.4.3.1. Hallazgos de la población de 35-45 años

Las personas encuestadas describen que su mayor tendencia de consumo se dirige a opciones de almuerzo o cena, seguido por café o desayuno y con menor frecuencia un antojo. Esta última se describe como una razón importante por la que la población consume en cafeterías, según las razones de consumo reportadas.

Esta clientela prefiere el menú en formato digital, físico, reutilizable y sencillo o en pizarra y las cafeterías más frecuentadas en los últimos 6 meses son, en orden descendente de frecuencia, Spoon; Giacomini; McCafé y Britt Café Bakery; Oui La Crêpe; Le Petit Christophe; Starbucks; Da Noi y Bread House; Olive Garden, Kaffa Café y Santo Café. Esta selección difiere en algunos establecimientos a lo que se indica en los grupos focales, en donde sobresalieron cafeterías independientes como Dulce Junio.

Imagen 10

Tipos de menú preferidos por los usuarios de cafeterías



De acuerdo con la preferencia de consumo, el mayor esfuerzo de oferta para las cafeterías debe ser almuerzo, cena y café y el más importante es el almuerzo.

3.4.3.4.3.2. Hallazgos de la población de 25-65 años, excluyendo al subgrupo de 35 a 45 años

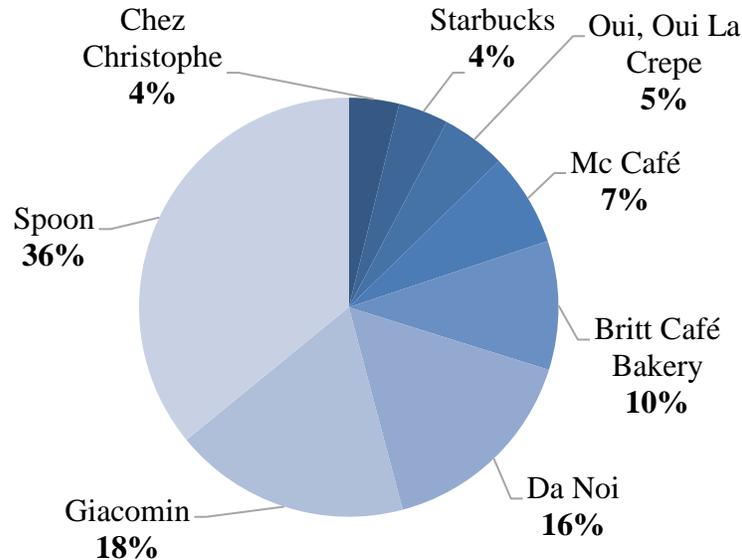
De acuerdo con los subgrupos estudiados, se puede observar que los subgrupos de 25 a 35 años y de 45 a 55 años prefieren consumir la opción de cena en una cafetería, mientras que los subgrupos de 55 a 65 años, al igual que los de 35 a 45 años, prefieren consumir almuerzo, seguidos por café para todos los subgrupos.

Esta clientela prefiere el menú en formato digital, físico, reutilizable y sencillo o en pizarra y las cafeterías más frecuentadas son Spoon, seguida por Giacomini o Da Noi. Esta triada es bastante común en la preferencia de todos los subgrupos.

Cabe mencionar que, aunque las cafeterías independientes reportan baja frecuencia, es el subgrupo de 25 a 35 años donde aparece mayor cantidad de cafeterías independientes dentro de la preferencia de consumo. Al igual que en la población de 35-45 años, esta es de las pocas diferencias entre lo que indican los panelistas y las personas encuestadas, en los grupos focales sobresalieron las cafeterías independientes para todos los rangos de edad.

Gráfico 13

Cafeterías visitadas en los últimos 6 meses



La preferencia de consumo del subgrupo 35 a 45 años es la tendencia generalizada para toda la población estudiada. Por esto, igual que en ese caso, el mayor esfuerzo de oferta para las cafeterías debe ser almuerzo, cena y café y la más importante es el almuerzo, por lo que se recomienda construir la ventaja competitiva de la marca a partir de esta.

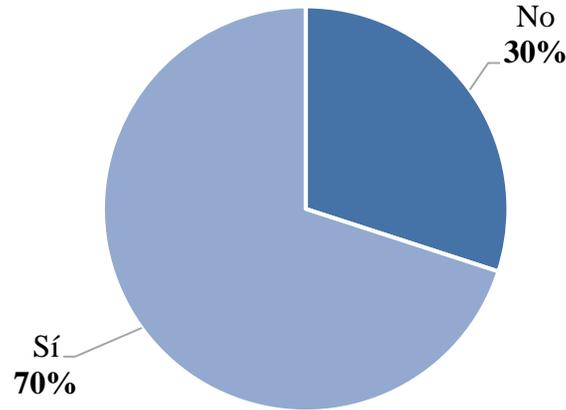
3.4.3.4.4. Consideraciones sobre el servicio a domicilio

3.4.3.4.4.1. Hallazgos de la población de 35-45 años

Aunque la gran tendencia de consumo es la visita en el lugar, la mayoría responde que aumentaría su consumo de servicio a domicilio si el envío fuese gratis. La forma preferida de este servicio es la ofrecida por la plataforma de Uber Eats y solo 25 % prefieren hacerlo directamente al local. Esto último obedece a la misma tendencia observada en los grupos focales en donde fueron pocos los panelistas que consideran importante un servicio de entrega propio del local. Un dato que resalta en cuanto a la valoración de complementos de este servicio es que las personas que valoran como importante que se brinde servicio a domicilio propio del local, acompañan esta elección con que sea gratis y que se ofrezca un menú de combos.

Gráfico 14

Aumento en frecuencia de consumo si el servicio a domicilio fuese gratuito



De acuerdo con los datos recolectados, el servicio a domicilio dirigido a este grupo debe considerar que preferiblemente se ofrezca Uber Eats o por el local como garantía de calidad y presentación de los productos. Este debe ser gratis y ofrecer un menú de combos.

3.4.3.4.4.2. Hallazgos de la población de 25-65 años, excluyendo al subgrupo de 35 a 45 años

Aunque la tendencia de consumo es la visita hasta el punto de venta para todo el grupo, el subgrupo 25 a 35 años muestra mayor frecuencia en la elección de pedido a domicilio. La oferta de un servicio a domicilio gratis puede incrementar la elección de esta opción por los clientes. Se debe considerar también que la plataforma preferida para ofrecer este servicio es Uber Eats, pero existen algunos clientes dentro de todos los subgrupos que prefieren hacerlo directamente al local.

Cuando el servicio a domicilio se ofrezca como un servicio propio del lugar, se espera que este sea gratis. Asimismo, la consideración del servicio de tienda en línea se espera que se complemente con envío a domicilio gratis.

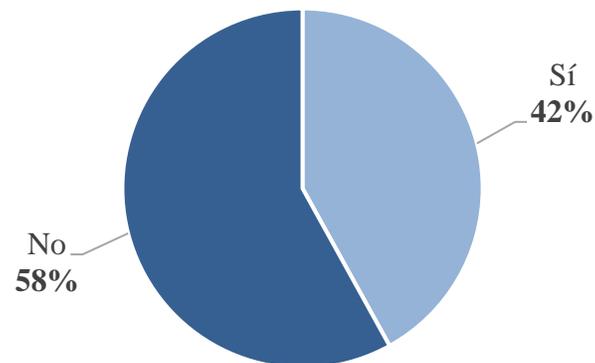
3.4.3.5. Sección Britt Café Bakery

El objetivo de esta sección es determinar cuánto conocen las personas encuestadas sobre Britt Café Bakery, sus productos y unidades de negocio. En primera instancia, la mayoría de las

personas no conoce Britt Café Bakery (58 %), por lo que es necesario aumentar la presencia de marca en general, sin importar cualquiera de los grupos de edad que forman parte del mercado meta.

Gráfico 15

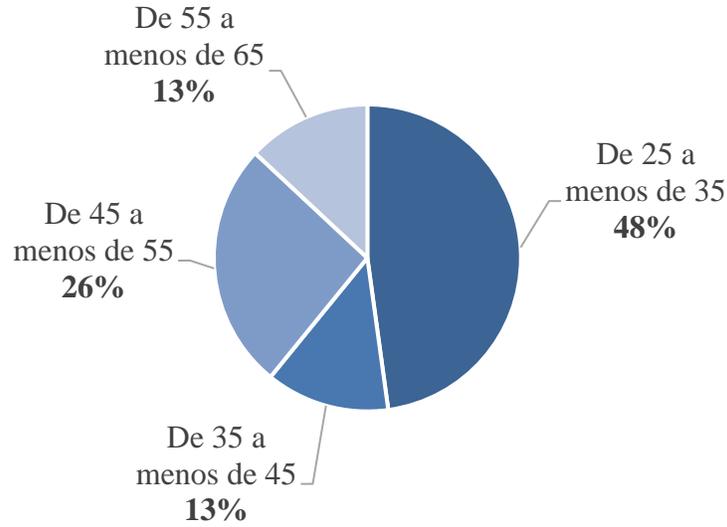
Porcentaje de personas que conocen Britt Café Bakery del total de encuestados



Por otro lado, se observa que entre las personas que sí conocen Britt Café Bakery la mayoría sabe sobre la amplia gama de productos de Café Britt. Los principales son Chocolatería Britt, Café Britt y Britt Espresso. El grupo más grande que respondió que sí conoce Britt Café Bakery es el grupo de edad de 25 a menos de 35 años, seguido por el de 35 a menos de 45 años.

Gráfico 16

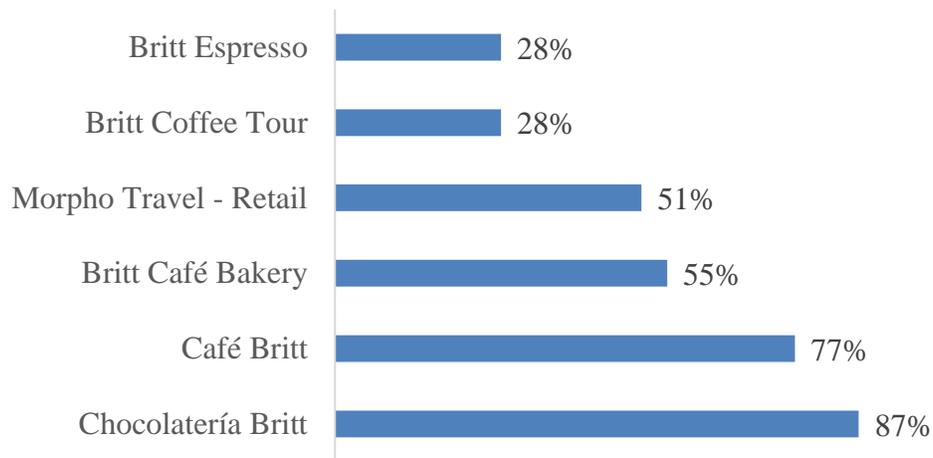
Grupos de edad que conocen Britt Café Bakery



Las unidades de negocio predominantes entre las personas encuestadas son Chocolatería Britt y Café Britt, las demás opciones como Morpho Travel Retail, Britt Espresso y Britt Coffee Tour muestran un bajo grado de reconocimiento. Se destaca que Britt Café Bakery es conocida por un 55 % de las personas encuestadas que mencionaron conocer las marcas de Grupo Britt.

Gráfico 17

Unidades de negocio con mayor reconocimiento de Grupo Britt



En cuanto a la ubicación de Britt Café Bakery, 7 de cada 10 personas se dieron cuenta de la existencia de Britt Café Bakery porque vieron el lugar. Con esta pregunta se puede concluir que las publicaciones en redes sociales y recomendaciones de amigos y conocidos no son los medios más significativos por los que las personas encuestadas se han informado sobre Britt Café Bakery, como lo creían los representantes de la empresa.

La mayoría de las personas encuestadas (6 de cada 10) conoce la ubicación de Multiplaza Curridabat, le siguen Multiplaza Escazú y el local del Aeropuerto Juan Santamaría con 4 de cada 10. El establecimiento de Hospital Clínica Bíblica se encuentra en la cuarta posición por lo que se ve una tendencia en conocer los establecimientos del Valle Central. La nueva Sucursal Móvil Foodtruck no la conocen ninguna de las personas encuestadas, por lo que no ha tenido mucha acogida en esta muestra. Se concluye entonces que el foco de Grupo Britt al impulsar las localidades en el Valle Central ha dado frutos, al ser las localidades más conocidas.

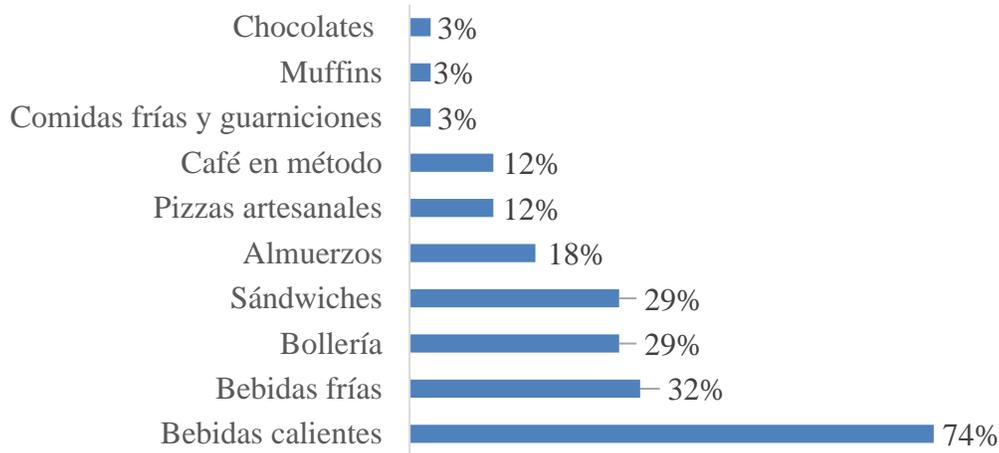
La localidad de Jacó Walk también se define como una de las preferidas y de las más mencionadas en los grupos focales entre los individuos del grupo de edad de 25 a 35 años, quienes definen este punto de venta como un lugar con un diseño moderno, fresco y adaptado para trabajar.

En cuanto a las demás localidades, el establecimiento en el que más consumen las personas encuestadas es Multiplaza Curridabat, seguido por Multiplaza Escazú y por Hospital Clínica Bíblica. Jacó Walk, aunque se mencionó mucho en los *focus groups*, al no ser del Valle Central no es de los establecimientos donde más consumen productos de Britt Café Bakery.

Por otra parte, cabe mencionar que el contexto de la pandemia no ha ayudado en la frecuencia de visita. Aunque con el tiempo, la economía costarricense ha tenido fases de apertura gradual y eso ha hecho que el número de visitas haya aumentado, todavía se puede observar que al mercado de cafeterías lo afecta la pandemia.

Gráfico 18

Preferencia de productos de Grupo Britt



Como parte de los motivos de compra, productos y gastos, 7 de cada 10 prefieren bebidas calientes como el *cappuccino*, producto estrella de Britt Café Bakery. Le siguen las bebidas frías, con un 25 %. Este tipo de bebidas ha cobrado relevancia en los últimos años, cadenas como Starbucks han impulsado los *frappuccinos* o cafés fríos y han influenciado a las demás cafeterías en la oferta de estas bebidas debido a su popularidad.

Productos como bollería francesa y sándwiches aparecen entre los más escogidos. Por otro lado, chocolates y desayunos, al no ser productos tradicionales de cafetería, pierden popularidad entre las escogencias de las personas encuestadas.

Para ordenar, 6 de cada 10 prefieren ir al local y que lo atiendan personalmente, ya que buscan la experiencia de compartir y tomar café. Por lo tanto, la opción de pedir a domicilio no cuenta con gran acogida, lo que coincide con lo visto en las respuestas del *focus group*.

En cuanto a pedidos especiales, se considera relevante la oferta de productos bajos en calorías, también cobra relevancia que se busquen insumos de alta calidad y que la cafetería pueda ofrecer variedad y adaptabilidad en sus productos. Esto está ligado con el cambio de gustos y preferencias de las personas consumidoras, los cuales han mudado hacia un estilo de vida más saludable.

Con respecto al motivo de la visita, predomina el ir a compartir con amigos, familiares y pareja y llegar a la cafetería por encontrarse de paso en el centro comercial. Otros motivos son la calidad del café ofrecido en Britt Café Bakery, la comodidad de los espacios para trabajar y estudiar, o bien festejar una ocasión especial.

Los aspectos sobresalientes de Britt Café Bakery se calificaron de manera homogénea. Como aspecto predominante se encuentran la calidad del café y de la comida, variedad en el menú y precios razonables para lo ofrecido. Por otro lado, entre los aspectos menos relevantes se encuentran el parqueo y la accesibilidad.

En el caso de los pedidos en línea, no se obtuvieron calificaciones satisfactorias y se relaciona con el hecho de que las personas participantes de la encuesta no gustan en su mayoría de pedir en línea. Como parte de la sección de actividades especiales, se menciona el interés por conocer nuevas formas de hacer o tomar café, hecho que se relaciona con una tendencia creciente en el interés por temas asociados con el barismo.

Para concluir esta sección, se cuenta con una percepción positiva de Britt Café Bakery en general, al contar con 8 de cada 10 de grado de satisfacción de su servicio. Sin embargo, en la parte de comentarios adicionales, resalta la ubicación como detalle a tomar en cuenta al ser un punto de inflexión para ir o no ir a Britt Café Bakery.

Por otra parte, se menciona que el menú puede contar con mayor variedad, que las instalaciones y la experiencia en general puedan ser más memorables y que Britt Café Bakery debe *anunciarse más*, ya que la publicidad se considera como escasa. Finalmente, mencionaron que la organización tiene que *conectar con su mercado meta aún más* que con las estrategias que se llevan a cabo en la actualidad.

Capítulo IV. Propuesta de plan de mercadeo para el punto de venta de Britt Café Bakery

4.1. Definición del mercado meta

De acuerdo con la entrevista al Departamento de Mercadeo de Britt Café Bakery, actualmente como empresa cuenta con un mercado meta definido. Sin embargo, consideran importante la distinción entre nichos, ya que tienen por objetivo responder puntualmente a las necesidades particulares de sus clientes.

Es por esta razón que se considera relevante en esta propuesta segmentar el mercado meta, agrupando características y perfiles, con lo cual se tornará más sencillo para la empresa garantizar que las necesidades de su público se atiendan con precisión. Por lo tanto, por medio de la información que se recopiló en entrevistas con la empresa, grupos focales y cuestionarios aplicados, se plantea la siguiente división del mercado meta:

Tabla 6

Propuesta de división para el mercado meta

Criterio	Propuesta
Por grupos etarios “El ABC”	<ul style="list-style-type: none">● Grupo A: En este grupo se ubican las personas con edades entre los 25 y los 35 años, en su mayoría estudiantes o profesionales recién graduados, solteros o con familias pequeñas, además, son personas que gustan de estudiar o trabajar en un café, o bien que disfrutan en su tiempo libre con amigos o pareja en sitios donde se pueda vivir una experiencia no solo gastronómica, sino también de servicio. Este grupo tiene alta presencia en redes sociales, por lo que les gusta asistir a los sitios que están en tendencia. Finalmente, en cuanto a sus ingresos, tienen relativa estabilidad económica.● Grupo B: En este grupo se ubican las personas con edades entre los 35 y los 45 años. Se considera como un grupo de <i>transición</i>, ya que son profesionales, con mayor estabilidad económica debido a la formalidad de sus trabajos, sin embargo, también es un grupo que gusta de visitar sitios en tendencia. <p>En su mayoría, son personas en parejas o con hijos, su ingreso es medio/alto, por lo que disfrutan los productos exclusivos, además, su estilo de vida les permite salir constantemente.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● Grupo C: En este último grupo se incluye al mercado con edad de más de 45 años, por lo que se contemplan, desde profesionales en puestos más <i>senior</i> hasta profesionales jubilados. Su vida en general es más estable y se caracterizan por buscar espacios más tranquilos para compartir. Finalmente, por su estabilidad económica, visitan sitios como Britt Café Bakery de manera frecuente, además, están dispuestos a pagar un poco más, en comparación con lo que pagarían en sitios más sencillos.
<p>Por necesidades específicas</p> <p>“ABC+”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Grupo ABC+: En la actualidad, se ha evidenciado la necesidad de que los restaurantes y las cafeterías sean sitios inclusivos, que verdaderamente contemplen las necesidades del mercado. Es por esta razón por la que, como parte de la estrategia de mercadeo, se busca la segmentación para el grupo ABC+. En este segmento de mercado se incluye a las personas que tienen necesidades específicas en alimentación, por lo que se incluye a personas con intolerancia al gluten, la lactosa y otros alimentos. Asimismo, se incluye a las personas que restringen su consumo de carne y productos de origen animal, vegetarianos y veganos, respectivamente. Además, se contemplan otras necesidades específicas asociadas con padecimientos, como la diabetes y la hipertensión. <p>Por otra parte, en este grupo también se incluye el mercado con necesidades especiales que asiste a Britt Café Bakery, con especial relevancia en el punto de venta del Hospital Clínica Bíblica, quienes, por la naturaleza del sitio, pueden necesitar de condiciones extra de acceso o de servicio en la tienda.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos que se obtienen de la investigación de mercado, 2022.

4.2. Estrategia de mercadeo

4.2.1. Producto y servicio

La estrategia central en cuanto al producto está orientada a explotar la ventaja competitiva ya establecida por Grupo Britt y mejorar la diferenciación de la marca en cada mercado meta. Considerando que la marca Café Britt cuenta con un posicionamiento, se propone aprovechar este reconocimiento para diferenciar y fortalecer la oferta de café en Britt Café Bakery, así como brindar una oferta enfocada en personas.

Con base en la investigación realizada, se observa una tendencia de consumo del grupo meta hacia la experiencia relacionada con el café *gourmet* y bebidas especiales, por lo que se

propone realzar la oferta de café y ofrecer otro tipo de bebidas preferidas por estos grupos. Se plantean las siguientes propuestas:

1. Convertir a Café Britt en el producto protagonista de Britt Café Bakery, ofreciéndose como una experiencia sensorial de clase, gusto y estilo.
2. Ofrecer una variedad de café *gourmet* más amplio con todas las opciones de Café Britt, donde el cliente pueda hacer su elección de acuerdo con el tipo de cultivo, altura, tipo de tueste, tipo de preparación, sabores, temperatura, etc., trasladando la variedad de café Britt a un menú único y personalizable de café que se puede consumir exclusivamente en Britt Café Bakery.
3. Ofrecer una variedad de bebidas especiales diferenciadoras como chocolate caliente (no cocoa, sino estilo español), sodas italianas frutales, té e infusiones.
4. Incluir en la oferta de panadería opciones por denominación de origen, ya que es una de las tendencias actuales de preferencia, como bocadillos persas, franceses, ingleses, españoles, mexicanos, etc.
5. Incluir un *look and feel* de menú enfocado en las personas según el tipo de cliente, debido a que el grupo meta más importante es el de mujeres entre 35-45 años que almuerzan en cafeterías. Se recomienda incluir en el menú opciones inspiradas en las preferencias de este grupo, por ejemplo, ensaladas *delicatessen*, platillos *gourmet* o menú ejecutivo bajo en calorías (lo que incluye postre) describiendo en la carta el contenido calórico.
6. Opciones de menú para jóvenes de 25 a 35 años, como menú ejecutivo para el almuerzo, combos y opciones para grupo de amigos o compañeros de trabajo, menú especial para citas de parejas, opciones para compartir, menú *to go* incluido el servicio a domicilio gratis por compras a partir de un monto establecido.
 - a. Menú ejecutivo Work from Britt Café Bakery: Se propone que puedan tener desayuno, almuerzo, merienda de la tarde y *refill* de bebidas.
7. Desarrollar un menú familiar especial para almuerzos en familia para el sábado y domingo.

8. Enfatizar las opciones de menú de acuerdo con las nuevas necesidades o tendencias de consumo: libre de gluten, diabéticos, veganos, vegetarianos, libre de lactosa, especial para personas alérgicas e intolerantes.
9. Evidenciar la responsabilidad social corporativa en la oferta de café resaltando que se ofrece café 100 % costarricense, preocupándose por el producto, los productores, los trabajadores y la comunidad.

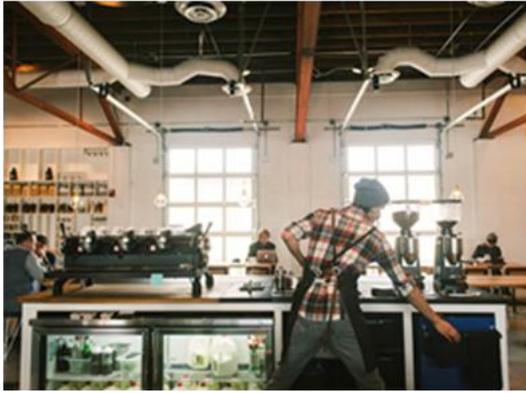
4.2.2. Lugar y tiempo

Es evidente, según las encuestas, que los locales de Britt Café Bakery cumplen con lo que el grupo meta considera atractivo y ofrecen comodidades valiosas para los clientes, de manera que la propuesta de lugar debe ir orientada a cautivar a una mayor clientela y volverse más *cool* sin perder al cliente tradicional. Por lo anterior, la estrategia en cuanto a lugar está orientada a convertir la visita a Britt Café Bakery en una vivencia *trendy* centrada en el café, con un barista como centro focal de la experiencia y centro de atención del establecimiento. Pueden realizarse las siguientes tres acciones:

1. Coffee Bar Britt: Que el café no venga servido de la cocina, sino que tenga su barra de café especializada expuesta al cliente.

Imagen 11

Opciones de Coffee Bar con el barista como centro de la experiencia Britt



Bar barista abierto



Bar barista cerrado

Fuente: Google Imágenes.

2. Bajo este concepto resultaría valioso implementar eventos especiales que permitan experiencias sensoriales a través de talleres guiados por baristas famosos reconocidos, donde los clientes aprendan sobre los factores que le aportan las características únicas al café y con base en ellas puedan escoger los granos de café, molerlo, prensarlo, chorrearlo, degustar y consumir.
3. Aunque no está reflejado en los hallazgos de la investigación de mercado una de las grandes tendencias actuales es la consideración de las mascotas como parte de la familia por lo que se recomienda la posibilidad de ser *pet friendly*, iniciando con algunos locales específicos al seguir normas de convivencia determinadas.
 - a. Multiplaza Escazú como centro comercial ya acepta mascotas.

4.2.3. Precio y otros costos

Debido a que el grupo meta de Britt Café Bakery es el grupo socioeconómico de clase medio alto, es relevante mantener la estrategia de precio dentro de *precios premium* del mercado

para reforzar la imagen actual del producto. Sin embargo, al ser una experiencia costosa se propone brindarle al cliente comodidades que disminuyan el costo total de consumo, de manera indirecta. Se definen tres actividades clave:

1. Se propone como primer paso establecer con claridad los costos de cada SKU para después definir y unificar el margen de ganancia para todos los productos, según lo establecido por la empresa puede ir desde 25 % hasta un 40 %.
2. Debido a que, según la propuesta de producto, el café se considera el producto protagónico y lo que aprovecha que es el de menor costo, este debe tener un margen de 40 % o más.
3. Programa Coffee Lover Britt (locales): Realizar rifas en fechas especiales a largo del año en las cuales los clientes llenan sus datos al reverso de la factura y participan por regalías y premios.
4. Programa Coffee Lover Britt (servicio a domicilio): Regalía de un *latte* en fechas especiales a largo del año para ordenes con un valor mayor a ₡7.000.

4.2.4. Promoción y educación

Para la estrategia de promoción y educación, lo implementado por Britt Café Bakery, especialmente en redes sociales, se ha orientado a elementos visuales. El eje de la propuesta actual de la empresa ha tenido por objetivo posicionar en la mente de las personas consumidoras sus productos y ofertas. Sin embargo, la investigación revela que el mercado meta valora la experiencia, además del producto. Para llegar a esto, las estrategias que se proponen son las que se detallan a continuación:

1. Primero, se plantean ofertas para personas que trabajan en la casa y que buscan un cambio de ambiente en medio de su semana laboral. Se propone una estrategia de publicidad en lugar de Work From Home, Work from Britt Café Bakery. La promoción está orientada en combos para personas que gustan de trabajar fuera de casa, lo que evidencia las amenidades y beneficios de cambiar de entorno. La base de esta estrategia está en las nuevas tendencias del teletrabajo a raíz de la pandemia y cambio en los gustos y preferencias de las personas consumidoras a una vida laboral más desde el hogar.

Imagen 12
Anuncio potencial



brittcafébakery
Costa Rica

Liked by **juanperez** and **1,560 others**

brittcafébakery ¿Querés trabajar en un ambiente diferente?

Podés venir a Britt Café Bakery y obtener:

- Desayuno
- Almuerzo
- Merienda de la tarde
- Refill de bebidas

Todo por **₡15.500**

Aplica de lunes a viernes en nuestros establecimientos de Multiplaza del Este, Multiplaza Escazú y Hospital Clínica Bíblica.

¡Te esperamos! **#WorkfromBrittCaféBakery**

...more

View all 20 comments

5 MINS

Fuente: Elaboración propia generada en la página: <https://generatetestatus.com/>

2. Impulsar que las personas lleven a sus mascotas activamente para maximizar la experiencia *pet friendly*, exceptuando el Hospital Clínica Bíblica.

Imagen 13

Posible publicación



Fuente: Elaboración propia generada en la página: <https://generatetestatus.com/>

3. Realizar eventos en vivo al menos una vez al mes en Instagram y una vez al mes en Facebook, con recetas y *tips* para hacer cafés calientes y fríos en casa donde se puede invitar a un *influencer* costarricense para que muestre cómo se preparan. Canalizar el conocimiento barista y llevar la experiencia a la casa del mercado meta.
4. Como parte de la importancia de seguir impulsando compras desde casa, más por la pandemia de COVID-19, se propone continuar con la alianza con Uber Eats y promover ofertas de cajas con repostería variada especial para actividades empresariales.
5. Se plantea contar con una alianza con bancos como el Banco Nacional o el BAC, en la cual los tarjetahabientes cuenten con porcentajes de descuento durante un mes completo. Esta estrategia está orientada a incentivar la visita a los locales Britt Café Bakery, así como las órdenes a domicilio, buscando la familiarización de nuevos clientes con la marca.
6. Además, se plantea que el *food truck* de Britt Café Bakery se promocioe para alquilar en eventos, ya sea corporativos o personales, como bodas, cumpleaños, aniversarios, entre otras. Se quiere aumentar la exposición, compromiso y lealtad a la marca por medio en redes sociales haciendo un llamado a las personas que aman la marca Britt y quieren que forme parte de eventos importantes en sus vidas.

Imagen 14
Posible publicación



Fuente: Elaboración propia generada en la página: <https://generatstatus.com/>

7. Continuar con publicaciones en Instagram y Facebook anunciando platillos del mes y de temporada, así como promocionar en las mismas redes sociales catas con baristas. Se busca un mayor nivel de compromiso entre los amantes de la marca.

4.2.5. Entorno físico

La estrategia de entorno físico se orienta a mejorar la experiencia del consumidor en el uso de las instalaciones, particularmente para el público ejecutivo. A continuación, las actividades:

1. Se plantea contar con espacios especializados para tener teletrabajo, de manera cómoda. Una sección donde las personas puedan tener espacio para conectar sus computadoras. Las personas que quieren trabajar mientras se toman un café pueden solicitar acomodarse en esta zona para tener una mejor experiencia de teletrabajo. Además, se plantea colocar enchufes en cada mesa para cargar el celular, para que los usuarios puedan tener sus dispositivos cargados.
2. Se reitera la propuesta sobre el alquiler del *food truck* de Britt Café Bakery para ocasiones especiales (bodas, cumpleaños y aniversarios). Con esto se espera que la marca pueda llegar al consumidor en espacios donde usualmente no existe un contacto. Unido a este servicio, se quiere promocionar el servicio de *food truck* con el servicio de baristas y meseros para contar con una experiencia más completa.
3. Crear un espacio para reuniones de ejecutivos en el establecimiento de Britt Café Bakery de Multiplaza Escazú. Se busca posicionar a la empresa, como un lugar en el cual es bienvenido el nicho de mercado que busca trabajar fuera de casa. Además, incluye el nicho de mercado que quiere utilizar este espacio para reuniones laborales. Este aspecto fue resaltado por el grupo de 45 años en uno de los grupos focales. Además, al encontrarse Britt Café Bakery como una cafetería de personas de clase media alta y alta, se puede explotar este nicho de reuniones de negocios. Este cambio incluiría invertir en una mesa, sillas ergonómicas y en un televisor inteligente.

4.2.6. Proceso

Para la estrategia de proceso, se plantean varias propuestas orientadas a la eficiencia y optimización de la experiencia de compra del consumidor. Seguidamente, las actividades puntuales:

1. Mostrar en los menús de Britt Café Bakery imágenes de los platillos, mezclando lo digital y físico al crear un sitio donde se pueda acceder por medio de un código QR o a través de

la página oficial de Britt Café Bakery, pero manteniendo los productos en las vitrinas de repostería.

2. Instaurar una política de recomendación obligatoria de cafés y platillos estrella en el proceso de toma de pedido.
3. Agregar la opción de pedir por medio de la página y que el mesero pueda dejar los pedidos en la mesa. Esto orientado a las personas que quieran una experiencia de menor contacto y más de compartir con sus seres queridos.
4. Contar con la opción de pagar en la caja o servicio a la mesa para los distintos gustos del cliente. Indicarle al cliente con un mensaje sobre la mesa que puede ir a la caja a ordenar o que el mesero vaya a la mesa.

4.2.7. Personal

Debido a que el éxito de una empresa se relaciona completamente con el capital humano que participa de las actividades y servicios, este plan de mercadeo reconoce que para que la organización alcance sus objetivos y sea altamente competitiva es necesario implementar estrategias que garanticen la satisfacción y compromiso de los empleados. Para esto, se sugieren tres actividades:

1. Procesos de capacitación: la capacitación del personal no solo aumenta la productividad, sino que también dota a las personas colaboradoras de habilidades que se traducen en independencia y con esto mayor satisfacción. Por lo tanto, se proponen procesos frecuentes de capacitación y entrenamiento, sobre dos líneas temáticas, la primera de ellas abarca el mensaje corporativo de Britt, por lo que se contemplan temas sobre cortesía, confianza, responsabilidad con el cliente y comunicación. La segunda línea temática se relaciona con la capacitación específica en temas de café. Se pretende desarrollar un *deep knowledge* sobre el producto estrella de Britt Café Bakery, el cual no solo esté reservado para los baristas, sino para todo el personal que colabora en las tiendas, de modo que todos, lo que incluye a cajeros, meseros y personal de limpieza, puedan aportar a la experiencia de compra de los clientes. Para esto, se propone desarrollar alianzas estratégicas con el Instituto del Café de Costa Rica, quienes por su pericia pueden asesorar a la Gerencia de

Britt Café Bakery sobre cursos y contenidos que puedan ser relevantes para las personas colaboradoras de las tiendas.

2. Personal encargado del canal digital: la estrategia de mercadeo, de manera integral, posee un fuerte enfoque en el canal de ventas digital debido a las nuevas necesidades que surgen con las contingencias de la pandemia, por esto, dentro del plan de mercadeo se considera relevante la formación especializada del personal que está a cargo de las solicitudes en línea. Se propone un nuevo rol, el *especialista de pedidos digitales* que es el encargado de atender todo lo que se relaciona con las solicitudes y demandas de los clientes que utilizan estos medios, con esto se libera la carga de trabajo de otros puestos y se garantiza una mejor atención.

El especialista de pedidos digitales debe:

- Tener dominio del *software* seleccionado por Britt Café Bakery para seguir, comprobar, priorizar y entregar pedidos.
 - Dirigir el flujo de entregas, es decir, seguir el producto, desde su preparación hasta su envío.
 - Supervisar y dirigir a las personas colaboradoras que participen del proceso de preparación y entregas.
 - Colaborar con el jefe de tienda.
 - Resolver problemas asociados con pedidos entregados.
3. Motivación: como parte de las estrategias de personal en el plan de mercadeo, se sugiere la contratación de servicios profesionales para la facilitación de talleres y actividades que tengan por objetivo la motivación de los equipos y con esto mayores niveles de satisfacción entre los empleados, lo cual se traduce en productividad y disminuye la rotación del personal.

4.2.8. Productividad y calidad

En este plan de mercadeo se reconoce la importancia de la evaluación y medición de la productividad y calidad, ya que con esto es posible detectar áreas de mejora y así plantear

estrategias que respondan a las necesidades de la organización y sus grupos de interés. Por lo tanto, se plantean dos actividades principales:

1. Evaluación de KPI con información interna: se propone dos procesos de evaluación en el año, uno cada 6 meses, esto a razón del costo que implica. En cada una de estas evaluaciones se contemplan cuatro temas:
 - Mediciones de tráfico.
 - Tiempos de respuesta.
 - Nivel de utilidades.
 - Rotación de personal.

Se considera que para estos procesos de evaluación se usan únicamente fuentes de información internas de las tiendas, por lo que la recopilación de datos y procesamiento es de mayor facilidad.

2. Evaluación de KPI con información externa: se propone una encuesta de satisfacción (ver Anexo 1), la cual se suministra a los clientes de las tiendas que forman parte de este plan de mercadeo. Para suministrar el cuestionario se sugiere compartir un enlace en el ticket de compra, el cual dirige al cliente a una serie de preguntas sobre el servicio, los productos, limpieza, ambiente y, en general, sobre su experiencia y nivel de satisfacción. Además, para garantizar la participación de los clientes, se recomienda usar estrategias como el descuento en una próxima compra al presentar la evidencia de que la encuesta se completó.

4.3. Gestión financiera

4.3.1. Presupuesto de mercadeo

A continuación, se presenta el desglose del presupuesto para la propuesta. Es importante resaltar que debido a las políticas de confidencialidad de Britt Café Bakery el presupuesto obedece a una cifra de referencia únicamente.

Tabla 7*Desglose de presupuesto de mercadeo por estrategia y por tienda (dólares)*

Elemento de la Propuesta	Costo
Ofrecer una variedad de café gourmet más amplio	5,554
Multiplaza Curridabat	2,777
Multiplaza Escazú	2,777
Ofrecer una variedad de bebidas especiales	7,914
Multiplaza Curridabat	2,777
Multiplaza Escazú	2,777
Hospital Clínica Bíblica	2,360
Nuevos menús físicos en las tiendas	1,050
Multiplaza Curridabat	400
Multiplaza Escazú	400
Hospital Clínica Bíblica	250
Paquete de Regalías por Servicios a Domicilio	8,330
Multiplaza Curridabat	4,165
Multiplaza Escazú	4,165
Remodelación Coffee Britt Bar	9,000
Multiplaza Escazú	9,000
Eventos de Barismo	1,200
Multiplaza Curridabat	600
Multiplaza Escazú	600
Britt Café Bakery - Pet Friendly	1,000
Multiplaza Curridabat	500
Multiplaza Escazú	500
Promoción "Cliente Premium"	11,870
Multiplaza Curridabat	4,165
Multiplaza Escazú	4,165
Hospital Clínica Bíblica	3,540
Capacitación en el Mensaje Corporativo Britt	1,250
Multiplaza Curridabat	500
Multiplaza Escazú	500
Hospital Clínica Bíblica	250
Capacitación "Deep Knowledge de Café"	5,000
Multiplaza Curridabat	2,000
Multiplaza Escazú	2,000
Hospital Clínica Bíblica	1,000
Profesional Especialista en Pedidos Digitales	26,400
Multiplaza Curridabat	13,200
Multiplaza Escazú	13,200
Talleres de Motivación	2,100
Multiplaza Curridabat	700
Multiplaza Escazú	700
Hospital Clínica Bíblica	700
Elaboración y Mantenimiento de Encuesta de Satisfacción	6,000
Multiplaza Curridabat	2,000
Multiplaza Escazú	2,000
Hospital Clínica Bíblica	2,000
Publicaciones en Instagram	5,400
Multiplaza Curridabat	1,800
Multiplaza Escazú	1,800
Hospital Clínica Bíblica	1,800
Publicaciones en Facebook	1,800
Multiplaza Curridabat	600
Multiplaza Escazú	600
Hospital Clínica Bíblica	600
Espacio para Reuniones	5,000
Multiplaza Escazú	5,000
Menú Digital	100
Multiplaza Curridabat	50
Multiplaza Escazú	50
Sistema de pedidos en línea	3,740
Multiplaza Curridabat	1,870
Multiplaza Escazú	1,870
Enchufes	192.3
Multiplaza Curridabat	96.15
Multiplaza Escazú	96.15

Fuente: Elaboración propia con datos que se obtienen de comunicaciones personales y Britt Café Bakery, 2022.

A la vez, resulta esencial considerar que tres de las propuestas se consideran como gastos extraordinarios que van más allá del presupuesto establecido. A saber:

Tabla 8

Comparativo presupuesto de mercadeo por tienda (dólares)

Elemento de la Propuesta	Costo
<i>Remodelación Coffee Britt Bar</i>	9,000
Multiplaza Escazú	9,000
<i>Profesional Especialista en Pedidos Digitales</i>	26,400
Multiplaza Curridabat	13,200
Multiplaza Escazú	13,200
<i>Espacio para Reuniones</i>	5,000
Multiplaza Escazú	5,000

Fuente: Elaboración propia con datos que se obtienen de comunicaciones personales y Britt Café Bakery, 2022.

Por último, se señala la comparación entre los gastos extraordinarios y los regulares por tienda *versus* el presupuesto de cada localidad.

Tabla 9

Comparativo presupuesto de mercadeo por tienda (dólares)

Localidad	Gastos	Presupuesto
Multiplaza Curridabat	38,200	25,000
Extraordinario	13,200	
Regular	25,000	
Multiplaza Escazú	52,200	25,000
Extraordinario	27,200	
Regular	25,000	
Hospital Clínica Bíblica	12,500	12,500
Regular	12,500	

Grand Total	102,900	
--------------------	----------------	--

Fuente: Elaboración propia con datos que se obtienen de comunicaciones personales y Britt Café Bakery, 2022.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Seguidamente, se presentan las conclusiones alcanzadas a través del trabajo de investigación, así como las recomendaciones para Britt Café Bakery y futuros trabajos académicos sobre el tema.

5.1. Conclusiones

- La industria de las cafeterías en Costa Rica es sumamente relevante para el país. Como el café ha sido uno de los productos de mayor tradición en el ámbito de producción y exportación a lo largo de la historia, el mercado costarricense tiene una gran aceptación por esta bebida y, por ende, para la industria de cafeterías.
- La investigación realizada indica que el mercado que consume en restaurantes y cafeterías en Costa Rica se distingue por compartir algunos rasgos demográficos, ya que principalmente son personas que se encuentran entre los 25 y los 35 años y que viven en la Gran Área Metropolitana. Asimismo, los instrumentos aplicados confirman la tendencia creciente del mercado en la preferencia por estos sitios, en donde no solo es posible disfrutar de productos de alta calidad, sino de experiencias de consumo.
- La importancia del plan de mercadeo radica en su utilización como guía para orientar los esfuerzos de la institución hacia el logro de sus objetivos. Un plan de mercadeo eficaz es una ventaja competitiva para la empresa. El éxito de este radica en su personalización según la actividad, industria, entorno y capacidades de la compañía.
- Britt Café Bakery es una empresa joven dentro de Grupo Britt. Aunque tiene el respaldo de un referente cafetalero en el ámbito nacional e internacional no forma parte del *top of mind* del mercado meta identificado. A través de las reuniones con la Gerencia y el proceso investigativo, se identificaron aspectos generales de su plan de mercadeo, excluyendo datos sobre productividad y calidad, así como información financiera. Cabe mencionar que la comunicación con la compañía fue difícil y una limitante importante.
- Britt Café Bakery es una empresa que se percibe a sí misma con fortalezas importantes como su marca, su trayectoria, ser parte de Grupo Britt y un gran posicionamiento en la

mente de los costarricenses como una compañía que ofrece café *gourmet* y productos de alta calidad. Sin embargo, al realizar esta investigación se percibieron una serie de debilidades, oportunidades y amenazas. Entre ellas, la realidad económica difícil del país, la cual se agravó con la pandemia de COVID-19, la no flexibilidad de cambiar su estrategia de precio y producto y otros. Sin embargo, este trabajo demostró que las personas consumidoras de distintas edades y gustos están familiarizadas con la industria de cafeterías y la misma tiene el potencial de crecer si se diversifican las estrategias para los distintos gustos y preferencias.

- Pese a que en la entrevista y diferentes comunicaciones con Britt Café Bakery se mencionó que como marca han definido un mercado meta amplio, la metodología y los diferentes instrumentos aplicados en la investigación demuestran que es más beneficioso y estratégico dividir el mercado meta en nichos.
- Esta investigación inició y culminó bajo el contexto de la pandemia global por COVID-19. Este aspecto del entorno se mantuvo en constante cambio a través de los años. La industria de cafeterías se vio afectada profundamente por las restricciones vehiculares y comerciales que impuso el gobierno costarricense a raíz de la crisis sanitaria. Esto afectó el proceso investigativo, lo que hace necesaria la sustitución de la observación por el grupo focal.
- Utilizar una metodología como el Design Thinking en esta investigación aclaró que se pueden utilizar métodos innovadores para realizar investigación de mercados, los cuales se complementan con los métodos tradicionales. Esta metodología brinda la capacidad de empatizar directamente con el mercado meta, para crear ideas y prototipos, de manera ágil, para ponerlos a prueba rápidamente y de manera económica.
- La investigación demostró que en de Britt Café Bakery existen diversos perfiles de clientes, los cuales difieren no solo en características demográficas, sino también en necesidades y expectativas. Esto supone un reto para la marca, ya que se maneja una única estrategia no se atienden, de manera correcta, las particularidades de cada cliente.
- La estrategia de producto y experiencia se centra en el impulso de la marca Café Britt como eje central de la oferta, de la mano con un menú altamente personalizable. En cuanto a lugar, la conclusión más significativa es que las investigaciones evidencian que Britt Café

Bakery no posee rasgos diferenciadores importantes, las tácticas de mercadeo propuestas en este punto están orientadas a incorporar elementos únicos a la experiencia espacial de sus cafeterías. La estrategia de precios se mantiene como *premium*, incorporando opciones que agreguen valor al producto.

- La propuesta de publicidad y educación se enfoca en dar a conocer la marca de Britt Café Bakery, ya que a pesar de la tradición de Grupo Britt, el mercado meta no conoce la cafetería. Una mayor presencia en redes sociales es la estrategia principal, ya que la empresa cuenta con diseñadores y personas especializadas en mercadeo digital, así como continuar con los cursos de barismo que han tenido éxito.
- En lo referente al proceso, se busca que pueda ser más dinámico y con diversas opciones para las necesidades de la pandemia, como menús digitales y diversas opciones de pago. Como parte de la plaza, el hecho de contar con una zona para las personas que buscan realizar teletrabajo cobra relevancia, al contar con esta realidad en el país y con cada vez más empresas uniéndose a esta práctica.
- Por último, la estrategia de mercadeo en el personal busca una mayor capacitación entre los empleados, tanto en contenidos que se relacionan con la parte corporativa como en lo asociado con su producto estrella, el café. Con esta iniciativa se busca aumentar los niveles de motivación y reducir la rotación de colaboradores entre los puntos de venta. Para finalizar, en el ámbito de productividad y calidad, la estrategia central está orientada a evaluaciones internas y externas por medio de KPI, los cuales definirán los puntos fuertes en los que la marca tiene que apoyarse y aquellos aspectos de mejora pendientes para garantizar la excelencia a cada cliente.

5.2. Recomendaciones

- En la investigación se descubrió que Britt Café Bakery no realiza estudios de mercado, por lo que se recomienda que incorporen entre su estrategia operativa estas investigaciones, de manera frecuente (al menos una vez por año). Aunque se pueden realizar contratando a una empresa especializada es importante la capacitación del personal de mercadeo en las áreas de estadística e investigación para que se efectúen de manera interna. Esto le facilitaría el

desarrollo de estrategias, las cuales en la actualidad deben ser moldeables de acuerdo con la realidad del país y del mundo.

- Se recomiendan procesos y mecanismos periódicos de seguimiento de las estrategias de mercadeo. Para esto, pueden utilizarse recursos como las encuestas de satisfacción propuestas en el plan. El seguimiento a las estrategias de mercadeo representa una serie de beneficios para Britt Café Bakery, entre las cuales destacan un conocimiento más completo de las necesidades de los clientes para satisfacer sus necesidades, una mayor fidelización de los clientes, en tanto se sienten escuchados y atendidos de forma correcta, por último, estos mecanismos permiten definir las causas por las cuales se pueden perder algunas relaciones con clientes.
- La investigación demuestra que el mercado meta considera como preferentes las cafeterías ubicadas como locales independientes, fuera de centros comerciales. Se recomienda que la Gerencia de Britt Café Bakery estudie la posibilidad de desarrollar un local fuera de otra estructura comercial.
- Se recomienda a Britt Café Bakery invertir en procesos de investigación y desarrollo, no solo enfocado en productos, sino también en la entrega de estos. La investigación ejecutada demuestra, por ejemplo, que sigue existiendo una resistencia por parte de los clientes a aceptar la entrega de productos de la marca por medio de servicios a domicilio, sin embargo, a razón de la pandemia este servicio cada vez ha sido más frecuente, por lo que Britt Café Bakery debe considerar procesos analíticos en donde se definan estrategias para aumentar la confianza y preferencia de los clientes por este tipo de entregas.
- Se exhorta a que se puedan flexibilizar las estrategias de producto y de precio de Britt Café Bakery. Al contar con un margen de maniobra más amplio en estas dos importantes P de los servicios habrá una gran cantidad de estrategias que se pueden generar con una mayor diversidad e innovación.
- Los alcances y limitaciones de la anterior propuesta hacen que su factibilidad económica no haya podido evaluarse. Aunque se incluye un desglose de gastos potenciales, se recomienda que la empresa haga un análisis financiero con datos internos reales para determinar la rentabilidad de la propuesta.

- Esta estrategia de mercadeo se planteó para tres locales de la marca Britt Café Bakery, debido a que comparten algunas características asociadas con su ubicación. Sin embargo, con la finalidad de atender las necesidades particulares de cada localidad, se recomienda manejar una *estrategia glocal*. Esto significa que todas las tiendas comparten la esencia de la marca, lo cual de algún modo las unifica, no obstante, la estrategia también considera aquellos factores que distinguen a una localidad del resto.
- Como parte de una estrategia de mercadeo integral, se recomienda que al ser Britt una marca que tiene tradición y arraigo en Costa Rica se puedan unir más unidades de negocio de Grupo Britt para la generación de productos y servicios innovadores. Esto con el fin de generar sinergias estratégicas entre los clientes de las diversas empresas, que las impulsen a todas hacia una mayor rentabilidad y crecimiento en el tiempo.
- Esta investigación culmina con la propuesta de mercadeo, que es el resultado de la tercera etapa del proceso de Design Thinking, es decir, ideación. Se propone que Britt Café Bakery continúe trabajando bajo esta metodología y cree prototipos ágiles para después testarlos e iterar, de manera rápida y económica.
- Se recomienda al lector considerar que esta investigación se realizó durante el 2020 y hasta el 2022, en un contexto de pandemia por COVID-19, lo cual supuso, en algunas ocasiones, cierta variabilidad en la información, la cual respondía a las contingencias del marco temporal.

Bibliografía

- Alayza, M.; Sánchez, A.; Revilla, D.; Luis, D.; Poma, S. y Tafur, R. (2020). *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación*.
https://www.researchgate.net/profile/Diana_Revilla/publication/343426365_LIBRO_LOS_METODOS_DE_INVESTIGACION_-MAESTRIA_2020/links/5f29733da6fdcccc43a8e56a/LIBRO-LOS-METODOS-DE-INVESTIGACION-MAESTRIA-2020.pdf#page=51
- Alcaldía de Medellín. (2019). *Elaboración de Productos del Café para Medellín*.
https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images/inteligencia_mercados/PDF/Elaboracion-de-Productos-del-Caf.pdf
- Arrieta, E. (2020). Comercio electrónico se impulsa por coronavirus a un nuevo nivel. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/comercio-electronico-es-impulsado-por-coronavirus-a-un-nuevo-nivel>
- Baby, J. y Londoño, J. (2008). *Las P de Mercadeo. Algunas precisiones*. AD-minister.
<https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327242009.pdf>
- Banco Mundial. (2020). *Costa Rica: panorama general*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>
- Betancourt, D. (2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Ingenio y Empresa.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3205>
- Britt Café Bakery. (2020). *Abierto al público del 1 al 9 de agosto 2020*. https://scontent-lga3-2.xx.fbcdn.net/v/t1.0-9/116785196_3322393174449829_5652231099437765300_o.jpg?_nc_cat=107&ccb=3&_nc_sid=8bfeb9&_nc_ohc=XhEiU0UgQaMAX_7evJk&_nc_ht=scontent-lga3-2.xx&oh=484c11e9876122482f48ec257cbe84d6&oe=606089FF
- Britt Café Bakery. (2020a). *Pedidos exclusivos por UberEats del 1 al 9 de agosto 2020*.
<https://scontent-lga3-2.xx.fbcdn.net/v/t1.0->

9/116875226_3322392744449872_5536824665017320559_o.jpg?_nc_cat=101&ccb=3&_nc_sid=8bfeb9&_nc_ohc=G3AEvUS4FzcAX9FkpFU&_nc_ht=scontent-lga3-2.xx&oh=42b99fa6c0908885d8e0c0a073e79405&oe=6061E4C3

Britt Café Bakery. (s. f.). *Visit Us Locations*. Britt Café Bakery.

<https://www.brittcafebakery.com/visitus/locations>

Brown, T. (2008). *Design Thinking*. <https://emprendedoresupa.files>.

WordPress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf

Café 1820. (2019). *¿Conocé los diferentes tipos de café que existen en el mundo?*

<https://cafe1820.com/cuales-son-los-tipos-de-cafe-mas-populares-en-el-mundo/>

Canet, G.; Soto, C. *et al.* (2016). *La situación y tendencias de la producción de café en América Latina y el Caribe*.

<https://repositorio.iica.int/bitstream/11324/2792/1/BVE17048805e.pdf>

Capdevilax, P. (2000). *Las cafeterías, escenario de la historia*.

http://www.forumdelcafe.com/system/files_force/biblioteca/f_02-cafeterias.pdf?download=1

Casas Anguita, J.; Repullo Labrador, J. R. y Donado Campos, J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Aten Primaria*, 31(8), 527-538. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8)

Castro, J. (2019). *¿En cuál app me sale más barato pedir comida exprés?*

<https://www.larepublica.net/noticia/en-cual-app-me-sale-mas-barato-pedir-comida-expres>

Chez Christophe. (2020). *Información*.

https://www.facebook.com/ChezChristopheCR/?ref=page_internal

Conozca Su Cantón. (2016). *Las 10 mejores cafeterías de San José*.

<https://conozcasucanton.com/turismo/las-10-mejores-cafeterias-de-san-jose-4362/>

Cortés, M. y Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*.

http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf

Da Noi. (2015). *Da Noi, Página Principal*. <https://gelateriadanoi.com/>

Deutsche Welle. (2020). *Desempleo en Costa Rica alcanza nivel récord por impacto de la pandemia*. <https://www.dw.com/es/desempleo-en-costa-rica-alcanza-nivel-r%C3%A9cord-por-impacto-de-la-pandemia/a-54207999#:~:text=El%20desempleo%20en%20Costa%20Rica,jueves%20>

Díaz, N. (2019). *Diputados prohíben pajillas y bolsas de supermercado: pequeño avance contra los plásticos*. Semanario Universidad. <https://semanariouniversidad.com/pais/diputados-prohíben-pajillas-y-bolsas-de-supermercado-pequeno-avance-contra-los-plasticos/>

El Financiero. (2015). *Los 10 principales centros comerciales*. <https://www.elfinancierocr.com/los-10-principales-centros-comerciales/F7RIA36PBBFRBIYVKTOVWVP2RU/gallery/>

Escuela Gourmet Marcos de Lauretis. (2019). *Historia de las Cafeterías*. <https://escuelagourmet.com.ar/2019/10/28/historia-de-las-cafeterias/>

Fallas, A. (2016). Cafeterías crecieron en 2016, pero a diferentes velocidades. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/negocios/cafeterias-crecieron-en-2016-pero-a-diferentes-velocidades/3BXUKXTSBBA YBDJS4EVD66LLE/story/>

Fernández, P. (2011). *WACC: Definición, Interpretaciones equivocadas y errores*. <http://iese.edu/research/pdfs/DI-0914.pdf>

Florez-Estrada, M. (2020). *Economía de Costa Rica decrecerá un 3,6% en el 2020 debido al COVID-19, según Banco Central*. <https://semanariouniversidad.com/ultima-hora/economia-de-costa-rica-decrecera-un-36-en-el-2020-debido-al-covid-19-segun-banco-central/>

Forbes Staff. (2020). *La recuperación económica de Costa Rica se ve interrumpida por COVID-19*. <https://forbescentroamerica.com/2020/04/11/la-recuperacion-economica-de-costa-rica-se-ve-interrumpida-por-covid-19/>

- Fórum Cultural del Café. (2000). *Las cafeterías, escenarios de la historia*.
<http://www.forumdelcafe.com/biblioteca/las-cafeterias-escenario-de-la-historia>
- Frías, M. (2019). *Design thinking. ¿Pueden las empresas aprender del diseño?*
<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/8281/DesignThinking.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- García, M. (2008). *Manual de marketing*. ESIC.
- Garza, J. (2020). COVID-19 ajustó los hábitos de consumo de los capitalinos. *La República*.
<https://www.larepublica.net/noticia/covid-19-ajusto-los-habitos-de-consumo-de-los-capitalinos>
- Giacomin. (2020). *Nosotros*. <https://www.giacomincr.com/#Nosotros>
- Gobierno de la República de Costa Rica. (2020). *Protocolos específicos para sectores*.
<https://covid19.go.cr/wp-content/uploads/2020/05/Directriz-No.-082-MP-S-Protocolos-especi%CC%81ficos-para-sectores.pdf>
- Gobierno de la República de Costa Rica. (2020a). *Normativa*. <https://covid19.go.cr/normativa/>
- Gobierno de la República de Costa Rica. (2020b). Requisitos para la elaboración de protocolos sectoriales para la implementación de Directrices y Lineamientos sanitarios para COVID-19. <https://covid19.go.cr/wp-content/uploads/2020/05/Requisitos-Protocolos-Sectoriales.pdf>
- Gobierno de la República de Costa Rica. (2020c). Se instaure restricción vehicular a partir del 24 de marzo. <https://covid19.go.cr/se-instaura-restriccion-vehicular-a-partir-del-24-de-marzo/>
- Goi, C. (s. f.). *Marketing Mix: A Review of 'P' [Mezcla de Mercadeo: Una revisión de 'P']*. Journal of Internet Banking and Commerce. <https://www.icommercecentral.com/open-access/marketing-mix-a-review-of.php?aid=38598>
- González, P. (s. f.). *¿Qué es Costo de Oportunidad?* <https://www.billin.net/glosario/definicion->

coste-de-

oportunidad/#:~:text=El%20Coste%20de%20Oportunidad%20se,de%20una%20inversi%C3%B3n%20u%20otra.

Grupo Roble. (2020). *Britt Café Bakery*.

<https://www.multipiazza.com/curridabat/clickandshop/britt-cafe-bakery>

Gudiño, R. (2020). Cuarentena cambia tendencias, métodos de compra y de trabajo. *La*

República. <https://www.larepublica.net/noticia/cuarentena-cambia-tendencias-metodos-de-compra-y-de-trabajo>

Guiltingan, J. y Paul, G. (1994). *Administración de Marketing*. McGraw-Hill.

Guzmán, A. (2015). *El enfoque de métodos mixtos: Una Nueva Metodología en la investigación*

Educativa. https://books.google.co.cr/books?id=-mSsjwEACAAJ&dq=metodo+mixto+metodologia+de+la+investigacion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjNhamHp_3rAhXIolkKHWQpBAEQ6AEwAHoECAMQAg

Harper, J. (2020). *COVID-19 y el Comercio de Café: Impacto a Corto y Largo Plazo*.

<https://perfectdailygrind.com/es/2020/05/25/covid-19-y-el-comercio-de-cafe-impacto-a-corto-y-largo-plazo/>

Herbst, C. (2020). *Your Ultimate Guide to Different Types of Coffee [La Guía para Diferentes*

Tipos de Café]. <https://www.tasteofhome.com/article/types-of-coffee/>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*.

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Holguín, A. y Ramírez, E. (2018). *Los estados financieros proyectados en la obtención de liquidez de los nuevos negocios* (Trabajo de grado de título, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador).

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2072/1/T-ULVR-1873.pdf>

Hospital Clínica Bíblica. (2020). *Facilidades Adicionales*.

<https://www.clinicabiblica.com/es/pacientes/58-servicios/hospital/476-facilidades->

adicionales

Hoyos, R. (2013). *Plan de Marketing: Diseño, implementación y control*. Ecoe Ediciones.

Instituto del Café de Costa Rica. (2015). *Historia del café de Costa Rica*.

<http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/historia/>

Instituto del Café de Costa Rica. (2016). *Café de Costa Rica*.

<http://cafedecostarica.com/docs/cafedecostarica.pdf>

Instituto del Café de Costa Rica. (2017). *Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica*.

http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/informacion_mercado/informes_actividad/anteriores/2017.pdf

Instituto del Café de Costa Rica. (2019). *Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica*.

http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/informacion_mercado/informes_actividad/actual/Informe%20Actividad%20Cafetalera.pdf

Jiménez, A. (2011). *Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias*. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 89-100.

Jiménez, N. (2019). Costa Rica firma ley que prohíbe el uso del poliestireno. *Teletica*.

https://www.teletica.com/nacional/costa-rica-firma-ley-que-prohibe-el-uso-del-estereofon_230942

Khanna, P. y Nanda, R. (2011). A Historical Overview of Marketing Strategies [Una descripción histórica de las estrategias de marketing]. *International Journal of Multidisciplinary Research [Diario Multidisciplinario de Investigación]*, 1(7), 356-368.

http://www.zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2011/Nov/26_vol-1_issue-7%20_%20%20RAHUL%20NANDA%20AND%20PARUL%20KHANNA%20Article%201%20Zenith-1.pdf

Kotler, P. (1985). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Prentice Hall.

- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Norma.
- Lamb, C.; Hair, J. y McDaniel, C. (2014). *MKTG Marketing* (7.^a edición). Cengage Learning.
- Lee, C. (s. f.). *Mezcla de Mercadeo: una revisión de 'P'*. Curtin University of Technology.
<http://www.icommercecentral.com/open-access/marketing-mix-a-review-of.php?aid=38598>
- Lincoln Plaza. (2020). *Directorio*. <http://lincolnplaza.cr/directorio/>
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. Pearson Educación de México.
- Maciejewski, G. y Mokrysz, S. (2020). *New Trends in Consumption on the Coffee Market*.
https://www.researchgate.net/publication/338490476_New_Trends_in_Consumption_on_the_Coffee_Market
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach* [Mercadeo básico: un enfoque gerencial]. Richard D. Erwin Inc.
- McDaniel, C. Jr. y Gates, R. (2016). *Marketing Research* [Investigación de mercados]. Cengage Learning.
- Merino, M.; Pintado, T.; Sánchez, J. y Grande, I. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. <https://unac.edu.mx/wp-content/uploads/2020/02/INTRODUCCION-A-LA-INVESTIGACION-DE-MERCADOS.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego de Perú. (2020). *Observatorio de Commodities: Café*.
https://www.inia.gob.pe/wp-content/uploads/2020/04/Reporte_Obs_Commodities_Cafe.pdf
- Ministerio de Salud. (2019). *Trámite para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento para Establecimientos Industriales, Comerciales y de servicios*.
<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites-ms/permisos-a-establecimientos-ms>
- Ministerio de Salud. (2020). *Nuevas medidas de restricción regirán del 16 al 31 de mayo*.

<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-prensa/noticias/741-noticias-2020/1657-nuevas-medidas-de-restriccion-regiran-del-16-al-31-de-mayo>

Ministerio de Salud. (2020a). Trámite para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento para Establecimientos Industriales, Comerciales y de servicios. <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites-ms/permisos-a-establecimientos-ms>

Mora, A. (2020). 42% de los restaurantes han cerrado; desempleo en el sector afecta a más de 100 mil personas. *Delfino*. <https://delfino.cr/2020/03/42-de-los-restaurantes-han-cerrado-desempleo-en-el-sector-afecta-a-mas-de-100-mil-personas>

Municipalidad de Curridabat. (2020). *Trámites y Pagos*. https://www.curridabat.go.cr/tramites_pagos/#licencias-comerciales

National Coffee Association (NCA). (s. f.). *About Coffee [Sobre el Café]*. <https://www.ncausa.org/About-Coffee/What-is-Coffee>

O'neal, K. (2019). *El problema ambiental más grave en Costa Rica es el consumo*. Universidad de Costa Rica. <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2019/07/16/el-problema-ambiental-mas-grave-en-costa-rica-es-el-consumo.html>

Obeso, P. (2019). *RockContent blog: Productos vs. servicios. ¿Cómo diferenciarlos?* <https://rockcontent.com/es/blog/producto-o-servicio/>

Organización Internacional del Café. (2019). *Historia del café*. http://www.ico.org/ES/coffee_storyc.asp

Ospina, S. y Lenis, C. (2016). *Procedimiento para la evaluación económica de proyectos en la etapa de formulación* (Trabajo de grado de especialización, Universidad de San Buenaventura, Bogotá, Colombia). http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3726/1/Procedimiento_evaluacion_economica_ospina_2016.pdf

Oui Oui La crepe. (s. f.). *Oui Oui La crepe, Página Principal*. <https://gelateriadanoi.com/>

- Oxígeno. (s. f.). *Directorio de Tiendas*. <https://oxigeno.com/directorio-de-tiendas#!>
- Palomo, C. (2019). *Spoon*. <https://www.esencialcostarica.com/empresas-licenciatarias/alimentos/spoon/>
- Paniagua, S.; Mora, A. y Valladares, S. (2017). *Conozca 16 sabrosos tipos de café para disfrutar*. <https://www.ticocoffee.com/blog/barismo-cafe/tipos-de-cafe.html>
- Parmerlee, D. (1998). *Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing*. Granica.
- Perú-Ministerio de Agricultura y Riego. (2020). *Observatorio de Commodities: Café*. https://www.inia.gob.pe/wp-content/uploads/2020/04/Reporte_Obs_Commodities_Cafe.pdf
- Prasad, R. (2019). *Cómo te puede afectar la crisis mundial del café (y por qué está detrás de la oleada migratoria de Centroamérica)*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48966545>
- Procomer. (2018). *Estimaciones en la producción y precios del café en 2018*. <https://PROCOMER.com/es/alertas-comerciales/estimaciones-en-la-produccion-y-precios-del-cafe-en-2018>
- Procomer. (2019). *Estimaciones en la producción y precios del café en 2018*. <https://procomer.com/es/alertas-comerciales/estimaciones-en-la-produccion-y-precios-del-cafe-en-2018>
- Procomer. (2020). *Se dinamiza el mercado de cafés de especialidad en Europa del Este*. https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/se-dinamiza-el-mercado-de-cafes-de-especialidad-en-europa-del-este/
- Procuraduría General de la República. (2020). *Reforma Restricción vehicular en horario nocturno para mitigar los efectos de la COVID-19, Restricción vehicular diurna ante el estado de emergencia nacional en todo el territorio por la COVID-19, Restricción vehicular con franja horaria diferenciada*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=91996&nValor3=121628&strTipM=TC

- Ramírez, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rivera, J. y Garcillán, M. (2007). Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones. ESIC.
- Rodríguez, O. (2020). Economía de Costa Rica cumplió en noviembre de 2019 6 meses de recuperación. *El Financiero*.
<https://www.elfinancierocr.com/economia/indicadores/economia-de-costa-rica-cumplio-en-noviembre-de/7UOXNVGDYNA6NEHV6U4FIXZSK4/story/>
- Salazar Duque, Diego y Burbano Argoti, Camila. (2017). Análisis de la oferta gastronómica una perspectiva comercial a través del marketing de servicios: Caso sector La Rumipamba, Pichincha, Ecuador. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 13(1), 2-14.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2017000100002>
- Sánchez, E.; Sandoval, C.; Bueno, L.; Jánica, F.; Soubelet, M. y Zuluaga, C. (2020). ¿Qué tan resilientes están siendo las empresas ante la crisis del COVID-19?
https://www.ey.com/es_mx/covid-19/que-tan-resiliente-estan-siendo-empresas-crisis-covid-19
- Santa Clara University. (2020). *Costos: costos fijos, costos variables y volumen*.
<https://www.scu.edu/media/mobi/esp-sab-resourcedocs/SP-Costos-fijos-y-variables-QSE.docx.pdf>
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2019). *Indicadores Macroeconómicos 2015-2019*. http://www.sepsa.go.cr/docs/2019-002-Indicadores_Macroeconomicos_2015-2019.pdf
- Segarra, E. (2010). *Design thinking: más allá de mitos y leyendas*.
https://www.enricsegarra.com/wp-content/uploads/HDBR_251_58-63_Desing_thinking_ESEGARRA.pdf
- Sellers, R. (s. f.). *La importancia de un buen Plan de Marketing para las empresas*. UNNIUN.
<https://www.unniun.com/la-importancia-de-un-buen-plan-de-marketing-para-las->

[empresas-ricardo-sellers-rubio-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-universidad-de-alicante/](#)

Sitio Oficial de Multiplaza. (2020). *Multiplaza Curridabat*.

<https://www.multiplaza.com/curridabat/restaurantes>

Starbucks. (2020). *Locations*. <http://www.starbucks.co.cr/locations>

Talaya, A. y Mondéjar, J. (2013). *Fundamentos de Marketing*. ESIC.

Talaya, A.; García, J.; Narros, M.; Olarte, C.; Reinares, E. y Saco, V. (2008). *Principios de Marketing*. ESIC.

Tarifa, J. y Mendieta, C. (s. f.). *El ambiente en las empresas y empresas del ambiente*.

<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00836.pdf>

The Coffee Owl Society. (2017). *Coffeehouse vs. Coffee Shop [Cafetería vs. Restaurante-Cafetería]*. <https://www.thecoffeeowlsociety.com/2017/04/09/coffeehouse-vs-coffee-shop/>

Tong, I. (2020). *COVID-19 Plan de continuidad para los negocios: Cinco formas de replantearse*. https://www.ey.com/es_gt/strategy-transactions/companies-can-reshape-results-and-plan-for-covid-19-recovery

Ugalde Binda, N. y Balbastre-Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista De Ciencias Económicas*, 31(2), 179-187.

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730>

Universidad de Costa Rica. (2019). *El problema ambiental más grave en Costa Rica es el consumo*. <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2019/07/16/el-problema-ambiental-mas-grave-en-costa-rica-es-el-consumo.html#:~:text=%E2%80%9CLa%20forma%20de%20consumir%20y,Informe%20Estado%20del%20Ambiente%20en>

Vergara, C. (2015). *Definición de mercadeo: lo que es, lo que fue y lo que puede ser*. PYM.
<https://revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser/>

Anexos

Anexo 1. Propuesta de Encuesta de Satisfacción para los clientes de Britt Café Bakery

Encuesta de Satisfacción - Britt Café Bakery

El compromiso de Britt Café Bakery es mejorar para sus clientes, por eso agradeceríamos si dedicas unos minutos para completar la siguiente encuesta de satisfacción. Tus respuestas serán tratadas de manera confidencial y no serán utilizadas para ningún fin distinto a la mejora continua de cada una de las tiendas.

1. ¿Te encuentras satisfecho con el servicio que recibiste el día de hoy?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

2. ¿Consideras que nuestro menú es variado?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Podría mejorar

3. ¿El tiempo de espera fue el adecuado?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Podría mejorar

4. ¿Recibiste justo lo que ordenaste?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

5. ¿El producto que recibiste cumplió tus expectativas?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

6. ¿Crees que el precio del producto es adecuado en comparación con lo que recibiste?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

7. ¿Cómo calificarías el ambiente del restaurante?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	
Muy Malo	<input type="radio"/>	Excelente					

8. ¿Consideras que se cumplen los estándares de higiene y medidas en respuesta a la pandemia por COVID-19?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

9. ¿Sos cliente de Britt Café Bakery?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

10. ¿Recomendarías Britt Café Bakery a tus amigos y familia?

Marca solo un óvalo.

Sí

No