



**UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA**

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Negocios
Dirección de Empresas

**Propuesta de un plan de mercadeo para la empresa Casa Vieja en
la Gran Área Metropolitana en el año 2021 y 2022**

Sustentantes:

Alessandra Cortés Navarro B52248
Catalina Del Vecchio Echeverría B52338
María José Lépiz Bolaños B53852
Daniela Montero Sanabria B54611
Brenda Solís Alvarado B57003
Jorge Zúñiga Vega B47885

Tutora:

Sonia Cisneros Zumbado

Mayo, 2023

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 01-2023

Acta de la Sesión 01-2023 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 04 de mayo de 2023, en la Sala 1, Biblioteca Luis Demetrio Tinoco, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Alessandra Cortés Navarro**, carné B52248, **Catalina Del Vecchio Echeverría**, carné B52338, **María José Lépiz Bolaños**, carné B53852, **Daniela María Montero Sanabria**, carné B54611, **Brenda Solís Alvarado**, carné B57003 y **Jorge Arturo Zúñiga Vega**, carné B47885 quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Walter González León, quien presidió; Sonia Cisneros Zumbado, Tutor; Guillermo Barquero Chaves y Federico Pacheco Valverde, lectores; José Paz Barahona, 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 un plan de mercadeo para la empresa Casa Vieja en la Gran Área Metropolitana en el año 2021 y 2022.**

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

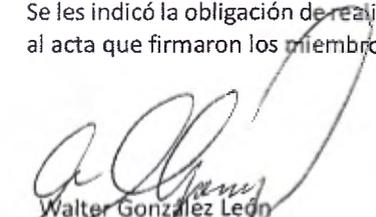
Artículo 5

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.*

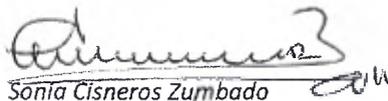
Se les indicó la obligación de realizar las gestiones para el Acto de Juramentación más próximo. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el grupo de estudiantes.



Walter González León
Representante Director, Escuela
Administración de Negocios



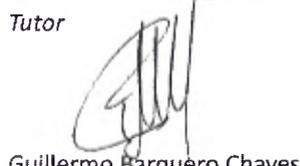
Alessandra Cortés Navarro
Carné B52248



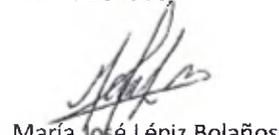
Sonia Cisneros Zumbado
Tutor



Catalina Del Vecchio Echeverría
Carné B52338



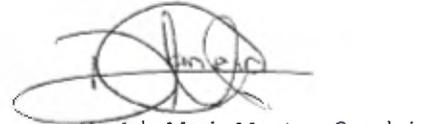
Guillermo Barquero Chaves
Lector



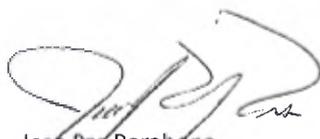
María José Lépiz Bolaños
Carné B53852



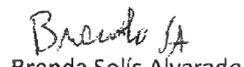
Federico Pacheco Valverde
Lector



Daniela Maria Montero Sanabria
Carné B54611



José Paz Barahona
Secretario



Brenda Solís Alvarado
Carné B57003



Jorge Arturo Zúñiga Vega
Carné B47885

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: _____
LHS

17 de mayo, 2023

Señores
Escuela de Administración de Negocios
Presente

Estimados señores:

La presente es para informarles que en la Defensa del Trabajo Final de Graduación titulado "Propuesta de un plan de mercadeo para la empresa Casa Vieja en la Gran Área Metropolitana en el año 2021 y 2022" realizada para el 04 de Mayo de 2023 a las 6:30 p.m. en la Sala 1, Biblioteca Luis Demetrio Tinoco, el Comité Evaluador no solicitó ningún cambio en el documento, por lo cual el adjunto es el aprobado definitivo.

Atentamente,



Licda. Sonia Cisneros Zumbado, MAE
Docente Tutora

 Archivo



2511-9180 / 2511-9188



www.ean.ucr.ac.cr



negocios@ucr.ac.cr



[/eanucr](https://www.facebook.com/eanucr)



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 respectiva 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.

Dedicatoria

A Dios por ser nuestra guía y a nuestras familias Cortés Navarro, Del Vecchio Echeverría, Lépiz Bolaños, Montero Sanabria, Solís Alvarado y Zúñiga Vega por todo el apoyo incondicional.

Agradecimientos

A la profesora Sonia Cisneros por todo el apoyo durante este proceso; a los lectores Federico Pacheco y Guillermo Monge por el tiempo invertido y aprendizaje compartido.

A Ignacio Benavides, propietario de Casa Vieja, por abrir las puertas de su negocio y confiar en nuestro profesionalismo para el desenvolvimiento de esta investigación.

A la Universidad de Costa Rica y a la Escuela de Ciencias Económicas por todo el aporte académico que brindaron herramientas para nuestro desarrollo profesional.

A nuestros familiares y allegados por ser nuestro impulso para concluir esta etapa académica.

A cada integrante de este equipo por la dedicación, responsabilidad y esfuerzo que fueron clave para esta experiencia.

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	1
Introducción y Justificación.....	3
Alcances	5
Limitaciones.....	6
Objetivos	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	7
Capítulo I. Descripción de la industria de restaurantes a nivel nacional e internacional y los conceptos pertinentes al plan de mercadeo.....	8
1.1 Industria de restaurantes a nivel internacional	8
1.1.1 Reseña histórica	8
1.1.2 Modelos emergentes de restaurantes	9
1.1.3 Tendencias en los últimos años.....	13
1.2 Industria de restaurantes en Costa Rica.....	16
1.2.1 Importancia económica del sector de restaurantes en el país	16
1.2.2 Análisis del entorno competitivo de Casa Vieja	19
1.2.3 Tendencias en los últimos años.....	22
1.2.4 Principales canales de venta para la industria.....	23
1.3 Aspectos conceptuales.....	25
1.3.1 A/B Testing.....	25
1.3.2 Benchmarking.....	25
1.3.3 Buyer Persona	26
1.3.4 Cadena de valor.....	27
1.3.5 Encuesta digital.....	27
1.3.6 Experiencia del cliente	27
1.3.7 FODA.....	28
1.3.8 Investigación de mercados	28
1.3.9 Investigación por observación	29
1.3.10 Mezcla de mercadeo	29
1.3.11 Misión y visión	30
1.3.12 Modelo de las cinco fuerzas.....	30
1.3.13 Net Promoter Score.....	31

1.3.14	Libro de marca	31
1.3.15	Plan de mercadeo	32
1.3.16	Planificación estratégica	33
1.3.17	Ventaja competitiva	33
Capítulo II. Situación actual del restaurante Casa Vieja y de su contexto competitivo		35
2.1	Antecedentes e historia.....	35
2.2	Estructura organizacional de Casa Vieja.....	36
2.3	Canales de venta de Casa Vieja.....	38
2.4	Aspectos estratégicos de la empresa	39
2.5	Cartera de negocios	40
2.6	Departamento de Mercadeo de Casa Vieja	40
2.6.1	Estructura del departamento de mercadeo	40
2.6.2	Funciones principales y secundarias del Departamento	41
2.6.3	Relación con agencias y terceros	42
2.7	Historia y desarrollo de la marca.....	43
2.7.1	Descripción detallada de la marca	43
2.8	Descripción detallada de su cliente	44
2.9	Descripción del mercado de restaurantes a nivel nacional.....	44
2.9.1	Principales competidores	44
2.9.2	Posicionamiento de la empresa.....	47
2.9.3	Mercado meta actual	47
Capítulo III. Investigación del mercado para Casa Vieja.....		48
3.1	Pregunta de Investigación	48
3.2	Objetivo General de la Investigación	48
3.3	Objetivos Específicos de la Investigación.....	48
3.4	Descripción de la Metodología de la Investigación	48
3.4.1	Paradigma de la Investigación	48
3.4.2	Enfoque de la Investigación.....	48
3.4.3	Tipo o diseño de Investigación	49
3.4.4	Fuentes de Información.....	49
3.4.5	Metodología Utilizada para la Definición del Tamaño de la Muestra para Casa Vieja (Marco Muestral)	50
3.4.5.1	Objetivo.....	50
3.4.5.2	Definición de la población.....	50

3.4.5.3	Determinación del tamaño de la muestra.....	50
3.4.6	Cálculo del Tamaño de la Muestra	51
3.4.7	Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información.....	52
3.4.8	Técnicas e Instrumentos para el Procesamiento de Información.....	52
3.5	Presentación y Análisis de Resultados del <i>A/B test</i>	55
3.6	Presentación y Análisis de Resultados de la Encuesta	58
3.7	Presentación y Análisis de Resultados del <i>Benchmarking</i>	69
Capítulo IV. Propuesta de Plan de Mercadeo para Casa Vieja		79
4.1	Agrupación de las Segmentaciones y su Respectivo Análisis	79
4.1.1	Cluster #1	79
4.1.2	Cluster #2.....	80
4.1.3	Cluster #3	81
4.1.4	Tabla con buyer personas a nivel comparativo.....	83
4.2	Análisis FODA.....	89
4.2.1	Fortalezas:	89
4.2.2	Oportunidades:.....	89
4.2.3	Debilidades:	90
4.2.4	Amenazas:.....	90
4.3	Factores Críticos del Éxito	90
4.3.1	Creación del Perfil de su Consumidor	90
4.3.2	Definir un Presupuesto para el Departamento de Mercadeo	91
4.3.3	Mejorar el Servicio al Cliente dentro del Local de Casa Vieja.....	91
4.3.4	Generar una Estrategia de Publicidad y Promoción	91
4.3.5	Mejorar la Relación con sus Socios Comerciales	91
4.3.6	Desarrollar un Programa de Lealtad	92
4.3.7	Innovar en su Cartera de Servicios	92
4.4	Establecimiento de Objetivos de Mercadeo	92
4.4.1	Objetivo General.....	92
4.4.2	Segmentación.....	92
4.4.3	Mercado Meta	93
4.4.4	Público Meta	93
4.4.5	Propuesta de Campaña.....	94
4.4.6	Pilares Estratégicos	94

4.4.7	Misión:	95
4.4.8	Visión:.....	95
4.4.9	Valores:.....	95
4.4.10	Tácticas:.....	95
4.4.10.1	Persona.....	95
	Táctica 1: Crear espacios en el local para que los consumidores se conviertan en promotores de la marca.	95
	Táctica 2: Compartir información clara hacia el cliente en sus medios digitales y en el local.	96
	Táctica 3: Experiencia personalizada en el local físico de Casa Vieja.	96
4.4.10.2	Producto.	97
	Táctica 1: Realizar una campaña de producto denominada “#TuCasaVieja”.....	97
	Táctica 2: Mejorar la presentación de los productos servidos al consumidor en el local.....	98
	Táctica 3: Diversificación de la cartera de servicios.....	98
	Táctica 4: Fortalecer el servicio al cliente.....	99
	Táctica 5: Implementar un programa de lealtad.....	100
4.4.10.3	Plaza.....	103
	Táctica #1: Distribución de productos de repostería y/o postres en canales de venta nuevos.....	103
	Táctica 2: Exhibición de productos de repostería o postres en el área de restaurante.	104
4.4.10.4	Promoción.....	105
	Táctica #1: Desarrollar un libro de marca o identidad corporativa para Casa Vieja.	105
	Táctica #2: Campaña para promover las visitas al local en horarios menos frecuentados.	106
	Táctica #3: Fortalecimiento de la estrategia de medios digitales por medio de las redes sociales.....	109
	Táctica #4: Estrategia de comunicación masiva.	111
	Táctica #5: Fidelización de clientes.	113
	Táctica #6: Plataformas de servicio de entrega a domicilio.....	116
4.4.10.5	Precio.	118
	Táctica #1: Precios especiales sobre productos específicos.....	118
4.4.11	Integración con Buyer Persona.....	118
4.4.12	Presupuesto:	120
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....		130

5.1	Conclusiones:	130
5.2	Recomendaciones:.....	132
	Referencias.....	135
	Anexos	144
	Anexo 1: Producto Interno Bruto por Actividad Económica.	144
	Anexo 2: Logo de Casa Vieja	145
	Anexo 3: Detalle completo de preguntas realizadas en encuesta.....	146
	Anexo 4: Código QR en los centros de mesa utilizado para distribuir las encuestas en Casa Vieja, así como las galletas que se ganaban como premio por completarla.	147

Índice de Tablas

Tabla 1: Producto Interno Bruto por Actividad Económica	18
Tabla 2: Costa Rica: IED por actividad económica de destino (en millones de dólares)	19
Tabla 3: Distribución proporcional de la población por día de la semana y la muestra recomendada	52
Tabla 4: Mapa de calor por grupos de encuestados	54
Tabla 5: Resumen de resultados de la prueba A/B test.....	58
Tabla 6: Posición promedio de la preferencia de los posibles beneficios obtenidos en un plan de lealtad	69
Tabla 7: Escogencia de establecimiento si Casa Vieja se encuentra cerrado	70
Tabla 8: Distancia en kilómetros y tiempo entre Casa Vieja y otros establecimientos elegidos	71
Tabla 9: Comparativo de las variables de interés entre los competidores Casa Vieja, Café Roso y Prana obtenido de información pública para junio 2022	73
Tabla 10: Comparativo de las variables de interés entre los competidores Casa Vieja, Café Roso y Prana	76
Tabla 11: Comparativo de las fotos entre los competidores Casa Vieja, Café Roso y Prana..	78
Tabla 12: Principales características de cada cluster	83
Tabla 13: Cluster #1: Emily como buyer persona	84
Tabla 14: Cluster #2: Kathya como buyer persona.....	86
Tabla 15: Cluster #3: Cristina como buyer persona.....	88
Tabla 16: Segmentación de mercados del restaurante Casa Vieja.....	93
Tabla 17: Porcentaje promedio de ventas como inversión mensual para el programa de lealtad	101
Tabla 18: Tabla de compra mínima requerida para adquirir cada beneficio propuesto del plan de lealtad	103
Tabla 19: Integración de Buyer Persona con las diferentes acciones y tácticas propuestas ..	120
Tabla 20: Resumen de presupuesto por “P” en dólares	121
Tabla 21: Presupuesto según cada una de las tácticas propuestas para la “P” de “Persona” del plan de mercadeo	121
Tabla 22: Presupuesto según cada una de las tácticas propuestas para la “P” de “Producto” del plan de mercadeo	122
Tabla 23: Presupuesto según cada una de las tácticas propuestas para la “P” de “Plaza” del plan de mercadeo	123

Tabla 24: Presupuesto según cada una de las tácticas propuestas para la “P” de “Promoción” (parte I) del plan de mercadeo	123
Tabla 25: Presupuesto según cada una de las tácticas propuestas para la “P” de “Persona” (parte II) del plan de mercadeo	124
Tabla 26: Presupuesto según cada una de las tácticas propuestas para la “P” de “Precio” del plan de mercadeo	124
Tabla 27: Cronograma de implementación de las tácticas del plan de mercadeo	125
Tabla 28: Indicadores de éxito para las tácticas y acciones del plan de mercadeo.....	125
Tabla 29: Resumen de propuesta alternativa de tácticas y acciones para asegurar viabilidad del plan de mercadeo	128
Tabla 30: Resumen por “P” del plan alternativo para asegurar viabilidad del plan de mercadeo	129

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Organigrama Casa Vieja al 2021	36
Gráfico 2: Organigrama departamento de mercadeo	41
Gráfico 3: Rango de edad de los encuestados, según su género	59
Gráfico 4: Número de acompañantes durante la visita a Casa Vieja	61
Gráfico 5: Motivo de visita al restaurante Casa Vieja	62
Gráfico 6: Ocasiones de consumo en Casa Vieja	63
Gráfico 7: Frecuencia de visita a Casa Vieja para los diferentes tiempos de comidas	64
Gráfico 8: Frecuencia de consumo promedio versus satisfacción promedio de los productos de Casa Vieja en los medios disponibles	65
Gráfico 9: Nivel de satisfacción para diferentes aspectos de Casa Vieja	66
Gráfico 10: Percepción de la relación precio/calidad por parte de los consumidores de Casa Vieja	67
Gráfico 11: Interés en formar parte de un programa de lealtad de Casa Vieja	68
Gráfico 12: Probabilidad de recomendar Casa Vieja a otra persona	69

Índice de Imágenes

Imagen 1: Distribución de Casa Vieja	38
Imagen 2: Imagen versión “A” del A/B Test, incluido en la encuesta	56
Imagen 3: Imagen versión “B” del A/B Test, incluido en la encuesta	57
Imagen 4: Cantidad de visitas a Casa Vieja, según la provincia de residencia en Costa Rica	60
Imagen 5: Personificación de buyer persona Emily	85
Imagen 6: Personificación de buyer persona Kathya.....	87
Imagen 7: Personificación de buyer persona Cristina.....	89
Imagen 8: Tabla de equivalencias de canje de productos disponible para usuarios del programa de lealtad.....	102
Imagen 9: Propuesta de libro de marca e identidad corporativa.....	105
Imagen 10: Propuesta de publicaciones de redes sociales para promocionar los almuerzos ejecutivos	106
Imagen 11: Propuesta de publicaciones de redes sociales para promocionar una noche de actividad en Casa Vieja con el músico invitado Sebas Guillem.....	107
Imagen 12: Propuesta de publicaciones de redes sociales para promocionar una noche temática en Casa Vieja alusiva para la festividad de Halloween.....	108
Imagen 13: Propuesta de publicación de redes sociales para promocionar el servicio de alquilar el local para un evento privado.....	109
Imagen 14: Ejemplo de reporte mensual con indicadores provisto por la agencia digital	110
Imagen 15: Lista de creadores de contenido costarricenses con sus respectivas métricas de compromiso con sus seguidores en redes sociales.....	111
Imagen 16: Propuesta de valla publicitaria con el logo de Casa Vieja.....	112
Imagen 17: Propuesta de trasera de bus con el logo de Casa Vieja.....	113
Imagen 18: Propuesta de información de bienvenida y beneficios que se ofrecen a los clientes que se afilien al programa de lealtad.....	114
Imagen 19: Propuesta de publicaciones en redes sociales promocionando el programa de lealtad y su “Casa Card”	115
Imagen 20: Propuesta de imágenes promocionales en centros de mesa con código QR promocionando el programa de lealtad y su tarjeta “Casa Card” en su tarjetero virtual	116
Imagen 21: Ejemplos de notificaciones push enviadas a los usuarios a través de Uber Eats para comunicar promociones	117

Resumen Ejecutivo

La industria de los restaurantes en Costa Rica es de suma importancia, tanto así que este ha contribuido con la generación de empleo y, por ende, la economía nacional se ha visto beneficiada. Para el 2014, las empresas familiares representaban un 69% del Producto Interno Bruto y generaban el 70% de los puestos de trabajo. Adicionalmente, en comparación con otros países de la región, los negocios costarricenses que se identifican como familiares, experimentan un tiempo de vida más largo.

Casa Vieja es un restaurante y panadería que cuenta con 14 años en la industria. Su trayectoria ha sido en San Pablo de Heredia y tiene un único local. Ha atravesado transformaciones en su administración, estructura, oferta de productos y experiencias. En el 2019 se llevó a cabo la más importante. Actualmente, el equipo está compuesto por 35 colaboradores, que participan en los departamentos de producción, despacho, salón, limpieza y mantenimiento. La empresa también mantiene relaciones con terceros como jardinero, abogado, contador, la agencia de mercadeo y la de tecnología de información.

La investigación es de carácter sociocrítico, con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). Su fin es orientado a la aplicación y tiene una profundidad exploratoria para la recolección de datos de fuentes primarias, secundarias y terciarias. En función del cumplimiento del objetivo general, se pretende proponer un plan de mercadeo mediante un análisis del entorno y del cliente que permita generar una ventaja competitiva para Casa Vieja dentro de la Gran Área Metropolitana. Con base en lo anterior, se busca entender la realidad del restaurante, a través de diferentes herramientas de estudio, con el fin de proponer modificaciones para transformar su existencia.

Se aplicaron herramientas de investigación para la recolección de datos y el mejor entendimiento del consumidor de Casa Vieja, dentro de los cuales emplearon las siguientes: encuesta, índice NPS, *A/B testing*, *benchmarking* competitivo y observación.

Para la encuesta, se calculó una muestra con base en el promedio de visitas diarias del restaurante, para un total de 148 personas y se llevó a cabo a través de la plataforma *Qualtrics Survey*, con un cuestionario de 19 preguntas. A partir de la anterior se identificaron debilidades como el desconocimiento del cliente actual, ausencia de un presupuesto de mercadeo e indicadores clave de rendimiento y elevados tiempos de espera. Asimismo, se calculó el índice del NPS a través de una pregunta de la encuesta, en donde se determinó que es de 84%. El resultado evidencia que la mayoría de sus consumidores son promotores del negocio.

El *A/B testing* formó parte de la encuesta. Se presentaron de forma aleatoria dos versiones de una misma imagen, con un único elemento diferenciador: la información adicional del precio del producto y la palabra “Enamórate”, para identificar cuál despertaba un mayor interés en los consumidores. Un 70% de los encuestados se inclinó por la imagen con el elemento diferenciador.

El *benchmarking* competitivo pretendía obtener más información acerca de la competencia de Casa Vieja, según los resultados de la encuesta. Las dos principales se compararon con Casa Vieja utilizando las variables: comportamiento en redes sociales, ubicación e instalaciones, canales de venta y precios del menú. Para complementar este análisis, se efectuó una observación en parejas del tiempo de espera y el servicio al cliente.

Con el fin de aumentar el valor de la propuesta, se hizo una segmentación de los clientes en tres diferentes “clusters” a partir de los gustos y preferencias identificados en la encuesta. Estos fueron utilizados para la creación de tres *buyer personas* (Emily, Kathya y Cristina), los cuales permiten personificar al público objetivo y así poder facilitar la ejecución de estrategias de mercadeo.

De la misma manera, se desarrolló una propuesta de plan de mercadeo para Casa Vieja con el objetivo de aumentar, en un año, las transacciones en un 10%. Esto se beneficiará del fortalecimiento de las relaciones con sus clientes actuales. El plan se compone de 5 P's: plaza, producto, precio, promoción, y persona. Esta última “P” se adicionó a la mezcla de mercadeo convencional ya que las personas son la pieza clave para toda marca. Se desarrolló un cronograma anual para accionar cada una de las tácticas incluidas en las 5 P's, con el fin de delimitar un plan de acción. Adicional, se crearon dos escenarios de presupuesto, uno más conservador que el otro en cuanto a los costos asociados a cada una de las tácticas propuestas.

A manera de conclusión, Casa Vieja tiene un buen posicionamiento dentro de la industria de restaurantes para la zona de Heredia. Sin embargo, tiene un alto potencial de aumentar las ventas generadas a través del incremento de la frecuencia de consumo de clientes actuales mediante la diversificación de la cartera de servicios, creación de bases de datos de información de los cliente, generando contenido en redes sociales orientado a los gustos y preferencias de sus consumidores, implementando un programa de lealtad que beneficie a sus clientes frecuentes, entre otras acciones.

Por lo que se recomienda la aplicación del plan propuesto en su totalidad para la obtención de resultados esperados producto de la investigación.

Introducción y Justificación

El año 2020 fue un año que marcó un punto importante en el crecimiento continuo que la industria de restaurantes venía presentando. Debido a la pandemia causada por COVID-19, los dueños de restaurantes comenzaron a vivir un acelerado proceso de adaptación al comenzar a migrar sus ventas de punto físico a canales digitales. Estas adaptaciones también llevaron a reajustes de estructura organizacional y aún más importante el enfrentamiento ante cambios de las tendencias de consumo de los clientes.

La competencia cada día se vuelve más agresiva por lo que los consumidores se ven expuestos a más comunicación, tanto en medio tradicionales como digitales, y la necesidad de crear contenido eficiente y personalizado se vuelve una prioridad en la estrategia de mercadeo. La acelerada transformación digital, el anteriormente mencionado crecimiento de la competitividad en el mundo corporativo y la constante necesidad de diferenciación son factores que han ayudado a moldear el desarrollo de las empresas en los últimos años y se ha demostrado que un factor crítico es la calidad de la información y conocimiento que se tenga del cliente. Según García (2001), si se utiliza eficientemente la información y las comunicaciones, se puede ofrecer a los clientes los productos correctos, con precios deseados y un servicio personalizado.

En el año 2009, Casa Vieja abrió sus puertas en el cantón de San Pablo de Heredia, en sus inicios, era una pequeña panadería familiar. Para el año 2014, la panadería pasó a manos de Ignacio Benavides, quien, gracias a su experiencia, su carrera profesional y su espíritu innovador, le permitió generar un nuevo inicio para el restaurante hasta llegar a convertirse en uno de los lugares con mayor popularidad de la zona. El local, hoy en día, ha tenido un crecimiento evidenciado en su infraestructura física y organizacional, capacidad de atención y portafolio de productos en los últimos años.

Casa Vieja, como parte de la industria de restaurantes, también se enfrenta a los retos de búsqueda de los servicios que mejor satisfacen a sus clientes, tanto en su atención física como en la disponibilidad en plataformas digitales, por lo que es fundamental que conozca los hábitos de las personas que comúnmente lo visitan, cómo hacer de su experiencia agradable y al mismo tiempo, los medios de comunicación para llegar a nuevos prospectos.

El presente proyecto pretende sentar las bases sobre un plan de mercadeo, para la gerencia de Casa Vieja, en el cual se haga el reconocimiento del consumidor actual, posibles canales de expansión, mejoramiento de la comunicación con el cliente, todo bajo la guía del objetivo del negocio.

Por último, los factores y procedimientos mencionados anteriormente están sujetos a ser evaluados y reinventados debido a la incertidumbre y crisis económica causada principalmente por la pandemia ha generado en Costa Rica y alrededor del mundo.

El proyecto tendrá como fundamento un análisis de la situación actual del país, así como un estudio del cliente de Casa Vieja, que permita la generación de un perfil detallado de los consumidores.

Alcances

El proyecto incluye el análisis, estudio, y evaluación del mercado, la competencia, clientes potenciales y el diagnóstico de la empresa para evaluar las oportunidades y valorar las posibles ventajas competitivas que tiene o que se pueden llegar a desarrollar en función de sus fortalezas. El alcance del plan conlleva únicamente la realización y no la ejecución de este. Esta quedará en manos de los ejecutivos de la empresa.

Debido a que en la empresa en estudio se ha trabajado de manera constante en el fortalecimiento de la imagen y de la marca, se ve la oportunidad de trabajar en una estrategia de mercadeo que permita generar una relación rentable con los clientes.

El proyecto será válido para el restaurante Casa Vieja, ubicado en San Pablo de Heredia, y se utilizará información de la industria de restaurantes nacional e internacional por la naturaleza del negocio, adicional de los resultados obtenidos por medio de la investigación de campo. Dicha investigación puede ser extendida a otros negocios, mas no generalizada, considerando las características propias de cada uno y de su consumidor.

Limitaciones

La información obtenida será presentada siguiendo las políticas determinadas por Casa Vieja en lo competente a confidencialidad y regulaciones internas, lo que puede limitar el acceso a información valiosa y determinante para el desarrollo del trabajo.

El tiempo determinado para la realización del estudio, quedará según la disponibilidad del encargado de la empresa; además, los períodos de prueba de las herramientas a utilizar son de aproximadamente seis meses, lo que puede ser una limitante para analizar de mejor manera al cliente y el mercado de Casa Vieja.

Ante la falta de existencia de información secundaria que pueda ser utilizada como complemento de la investigación, la propuesta presentada se fundamenta en gran parte en la investigación de campo a realizar.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan de mercadeo mediante un análisis del entorno y del cliente que permita la generación de una ventaja competitiva rentable y sostenible en el tiempo, para el crecimiento del posicionamiento de Casa Vieja en la Gran Área Metropolitana.

Objetivos Específicos

Contextualizar la industria de restaurantes a nivel nacional e internacional, así como todos los conceptos teóricos necesarios para el desarrollo de un plan de mercadeo estratégico.

1. Contextualizar la industria de restaurantes a nivel nacional e internacional, así como todos los conceptos teóricos necesarios para el desarrollo de un plan de mercadeo estratégico.
2. Describir la historia de Casa Vieja, su estructura organizacional, además de la gestión del departamento de mercadeo.
3. Analizar las preferencias del consumidor por medio de un estudio de mercado utilizando herramientas digitales, para la generación de *insights* que permita el planteamiento de una propuesta con fundamentos claros.
4. Realizar una propuesta de plan de mercadeo para Casa Vieja que cumpla con su realidad actual de mercado.
5. Elaborar las conclusiones, así como las recomendaciones del estudio realizado.

Capítulo I. Descripción de la industria de restaurantes a nivel nacional e internacional y los conceptos pertinentes al plan de mercadeo

1.1 Industria de restaurantes a nivel internacional

1.1.1 Reseña histórica

De acuerdo con Dave Ross (2020), para occidente, las primeras versiones de restaurantes modernos se originaron en Francia, alrededor del siglo XVIII; esto comenzó una revolución culinaria parisina. Sin embargo, a nivel global, los primeros se remontan a 600 años antes, alrededor de 1100 d.C. en ciudades bastante pobladas de China, como Kaifeng y Hangzhou. El comercio entre las zonas del norte y sur de la dinastía Song estaba en auge y los comerciantes chinos no estaban acostumbrados a consumir alimentos locales diferentes. De ahí nacieron restaurantes en la ciudad del norte que ofrecían comida sureña para visitantes del sur y viceversa.

Mientras tanto, en Japón, esta cultura comenzó en la década de 1500, que provenía de tradiciones de las casas de té. En el siglo XVI, el chef japonés Sen no Rikyu dio origen a la tradición gastronómica *kaiseki*, donde se ofrecía una variedad de platillos y menús completos de degustación y, a su vez, contaba historias de un lugar y tiempo en específico. Paralelamente, en Francia empezó a surgir una experiencia gastronómica denominada *table d'hôte*, donde los platillos tenían un precio acordado y se servían en una mesa común que reunía tanto a conocidos y familiares como extraños (Ross, 2020).

En Europa, a lo largo de la Edad Media y hasta el Renacimiento, las tabernas y posadas cobraron importancia al ser los principales lugares para adquirir comida preparada. Se les llamaban “bodegas” y ofrecían tapas en España. Mientras que, en Inglaterra, lo que se ofrecía eran salchichas y pastel de pastor, en Francia se vendían guisos y sopas y, en Austria, Alemania y Alsacia se encontraban *brauwin* y *weisteiben*. Lo que tenían en común estos locales es que servían preparaciones simples y normalmente se encontraban en casas de los campesinos o comerciantes (Mealey, 2018).

La toma de la Bastilla y la caída del rey en 1789, señaló el fin del absolutismo y el desmantelamiento de la orden de la nobleza en Francia; esto generó grandes impactos en la gastronomía francesa y europea. A inicios de la revolución francesa existían alrededor de cien restaurantes; cifra que aumentó a dos mil a finales de la primera década del siglo XIX. Otros países europeos consideraron copiar el modelo culinario de Francia (Vázquez, 2018).

Por un lado, Dossier Boulanger es conocido como el primer cocinero que tuvo la idea de convertir su local, ubicado en París, en un restaurante. Por otro lado, Jean Anthelme Brillat-Savarin escribió *Fisiología del gusto*, primer escrito sobre cocina desde un punto de vista filosófico. Este autor consideraba que un buen local de comida tiene cuatro requisitos: ambiente distinguido, servicio amable, cocina privilegiada y bodega sobresaliente (Vázquez, 2018).

En Estados Unidos de América, el primer restaurante se llamó Delmonico's y abrió en Manhattan, Nueva York, en el siglo XIX. Este fue inaugurado en 1837 y ofrecía lujosos comedores privados con una bodega de vino de mil botellas. Se mantuvo operando hasta el año 2020, al verse obligado a cerrar por la crisis de la COVID-19 (Ross, 2020).

En el ámbito internacional, los restaurantes se pueden clasificar por categorías, práctica también conocida como clasificación por tenedores. La cualificación del personal, los uniformes, los equipos, las instalaciones y la distribución del local son los factores que determinan la cantidad de tenedores que se asignan. Los de lujo tienen cinco tenedores; los de primera categoría, cuatro; los de segunda categoría, tres; los de tercera categoría, dos; y los de cuarta categoría, uno (Pato, 2018).

España tiene otra categorización, la cual es por Soles Repsol. La Guía Repsol es la que otorga estas distinciones y toma en cuenta la calidad culinaria de las materias primas, el respeto a la cocina regional, la carta de vinos y el servicio de mesa y sala. Existen tres categorías: tres Soles Repsol para los mejores, dos Soles Repsol para los que tienen calidad excelente en servicio y cocina; y un Sol Repsol para la cocina variada y de gran calidad (Pato, 2018).

Por su parte, la Guía Michelin concede Estrellas Michelin. La cantidad máxima que se da son tres estrellas. Entre los aspectos que se consideran están el servicio, la bodega, el equipo de comunicación, las instalaciones y el equipo de trabajo (Pato, 2018).

Griffith (2020) expone cuatro grupos para esta industria en Estados Unidos de América, basados en la experiencia gastronómica y la clase del restaurante. La primera es el hedónico alto para los comedores de lujo; hedónico bajo para los elegantes; poco utilitario para los informales; y muy utilitario para los de servicio rápido.

1.1.2 Modelos emergentes de restaurantes

Aditya Sarkar (2020) menciona que el sector de entrega de alimentos a domicilio tiene un valor a nivel mundial de 35 mil millones de dólares. Los restaurantes han desarrollado sistemas de entrega al aprovechar la inteligencia artificial y última tecnología, con el fin de impulsar sus ventas en los próximos cinco años.

La tecnología ha sido una gran aliada para que estos negocios puedan reinventarse en una época de crisis, y ha permitido diversificar sus modelos de operación. Empieza por la incorporación a plataformas en línea para pedidos a domicilio y para llevar; ya sea a través de aplicaciones tercerizadas como Uber Eats y DiDi Food o por medio de servicio propio en su página web o aplicación (Canales TI, 2021).

Otra tendencia son las cocinas fantasmas, las cuales son conocidas también como *dark kitchens*, cocinas nube, oscuras o virtuales. Estas han incrementado y han visto beneficios al reducir considerablemente costos de mano de obra y alquiler de locales; al mismo tiempo que aseguran los estándares de calidad e innovación demandados por los consumidores (Sarkar, 2020). Son negocios que ofrecen sus platillos únicamente a domicilio y no cuentan con instalaciones abiertas al público, debido a que estas son utilizadas para la preparación de los alimentos. Asimismo, la producción puede ser elaborada por un restaurante individual o un tercero (Sánchez, 2020).

Como se mencionó antes, una de sus principales ventajas es la reducción de costos de operación. Alsea, una operadora de restaurantes mexicana que administra Starbucks, Domino's, Cheesecake Factory e Italianni's, ha comenzado a implementar *dark kitchens* para poder atender al aumento de la demanda de alimentos a domicilio. Esta estrategia buscó reducir costos, luego de que la empresa había experimentado una caída del 60% de sus ventas producto a la pandemia ocasionada por la COVID-19. Dicho modelo se ha puesto en práctica alrededor del mundo: en China hay más de 7.500 cocinas oscuras, en India aproximadamente 3.500, en EE.UU. 1.500 y en el Reino Unido 750 (Sánchez, 2020).

De acuerdo con Jean Charles Provincio (2020), otro aspecto favorable de la utilización de cocinas oscuras es que estas permiten crear nuevos canales de comercialización porque abren la posibilidad de expandirse a otras zonas por medio de servicio de entrega, sin necesidad de incurrir en los costos operativos de la apertura de un local físico. Mientras tanto, tienen como desventaja la pérdida de control y consistencia de la calidad que podría generar el servicio de entrega, el cual es usualmente tercerizado. También, el valor de la marca se puede ver afectado al eliminar la experiencia de la visita de los clientes y la confusión que podría existir acerca del concepto del negocio. Algunas consideraciones importantes que los dueños de las *dark kitchens* deben tener es asegurarse de la calidad del servicio de entrega y los empaques del producto, la manera de atraer a los consumidores y el desarrollo de su lealtad, así como definir quién posee los datos e información de ellos.

Por su parte, las herramientas tecnológicas siguen siendo claves. Para vivir la experiencia en los restaurantes, se han facilitado las reservaciones en línea a través de cualquier

dispositivo electrónico y se digitalizaron los menús por medio de códigos *QR* (por *Quick Response*), lo que permite el acceso directo a ellos o redirecciona a una aplicación para realizar un pedido. Además, con los códigos *QR* se están desarrollando aplicaciones de realidad aumentada y virtual (Canales TI, 2021).

También se han implementado kioscos digitales de autoservicio que responden a la necesidad de inmediatez del consumidor, al agilizar la entrega de los pedidos y eliminar la intermediación de un empleado del restaurante. Asimismo, se ha optado por brindar una experiencia digital, a partir de los menús interactivos (Canales TI, 2021).

Katherine Pendrill (2020) señala que, si bien este concepto había adquirido popularidad previa a la COVID-19, ahora los menús se han vuelto aún más atractivos y utilizados. Permiten realizar todo el pedido sin necesidad de interactuar con otros individuos y se cumple con las medidas de distanciamiento social. Pendrill comparte cinco de sus principales beneficios. El más importante es el incremento en el ticket promedio de compra. El negocio puede ajustar las indicaciones de ventas específicas en el proceso de compra del cliente mediante tácticas para agregar promociones y ofertas estratégicas sin que medie el personal. Empresas como McDonald's y TacoBell han visto entre 20% y 30% de incremento en el dinero gastado por los consumidores luego de implementar esta automatización.

La reducción del tiempo de espera en las filas es un segundo beneficio; según un estudio realizado por la compañía Tillster. Si la línea en un cajero es superior a cinco personas, el 75% de los clientes optarán por un kiosco de autoservicio; mientras que, si la cola es de más de diez personas, el interés por dicha alternativa aumenta a un 91% (Pendrill, 2020).

Otra ventaja es el aumento de la precisión de las órdenes por ser los mismos usuarios los que seleccionan su pedido; se reduce el reproceso de volver a realizar un platillo y que se presenten quejas de parte de ellos. Asimismo, el incremento de la productividad y flexibilidad del personal es otro factor positivo de los kioscos, debido a que permite reasignarles tareas al no tener que tomar órdenes. Lo anterior resulta en disminución de costos de mano de obra, porque la cantidad de personal que está trabajando puede ser menor. Se brinda seguridad a los compradores y al equipo de trabajo, lo que disminuye el riesgo de contagio de la COVID-19 por contacto con otros (Pendrill, 2020).

Un estudio realizado por la Universidad de Porto concluyó que la calidad de los kioscos de autoservicio, según la percepción de los clientes, se basa en cinco dimensiones principales: velocidad, facilidad de uso, confiabilidad, control y disfrute. Por este motivo, la investigación indica que los proveedores deben brindar especial atención a dichas dimensiones al elegir el propio local. Además, sugiere a las empresas realizar estudios periódicos por parte de los

administradores para asegurar la calidad y satisfacción de los consumidores con la tecnología empleada (Fernández y Pedroso, 2016).

Si bien el autoservicio ha venido en auge por un gran número de razones, también es importante considerar sus desventajas. Una de ellas son los problemas técnicos; en ocasiones los kioscos no funcionan o son muy lentos, motivo por el cual se decide evadirlos. De la misma manera, se percibe en estos aparatos falta de limpieza, al ser tocados por cada consumidor. Una solución fue originada entre las corporaciones Raydiant y Costal Health con una pantalla antimicrobiana en los kioscos de Raydiant. Como toda nueva herramienta, se debe cubrir una inversión inicial y por esta razón muchos comercios aún no han optado por dicha alternativa (Marchamat, 2021).

Burger King y McDonald's son ejemplos de operaciones que están apostando por los modelos de autoservicio. La primera empresa planea crear tres carriles, los cuales contarán con una cinta transportadora para entregar la comida. También existirá la opción de realizar el pedido al aire libre en una ventanilla o desde el automóvil a través de la aplicación del restaurante (CNN Español, 2020). Asimismo, McDonald's ha implementado varios carriles para los vehículos en lugar de solo uno, con el fin de agilizar las filas (Jones, 2020).

Otro tipo de modelo emergente han sido los asistentes de voz inteligentes como "Alexa" o "Google Home", los cuales cada vez adquieren más usuarios en el plano mundial. Esto se ha convertido en un área de oportunidad para los restaurantes, al aprovechar los pedidos de comida por voz. El asistente es capaz de contactar directamente al establecimiento que el usuario solicite (Canales TI, 2021).

Según Cristina Beltrán (2021), Google desarrolló un asistente virtual a través de la inteligencia artificial, conocido como "Asistente de Google", el cual está disponible en los aparatos móviles. Se han facilitado los pedidos en línea debido a que muchos restaurantes han habilitado botones para ordenar en la "Búsqueda" en Google, así como en "Maps". El Asistente de Google guiará al usuario para completar detalles del contacto hasta pagar el pedido.

Uber Eats es otra empresa que continúa aprovechando la tecnología para mejorar la experiencia de consumo. En abril de 2021, la compañía anunció una integración con Instagram, red social de alto crecimiento y con numerosas cuentas relacionadas a comida. El objetivo es que los restaurantes conecten a su usuario de Instagram con su tienda en Uber Eats. Los consumidores de esta aplicación podrán ver la cuenta de Instagram de forma directa para así acceder a fotos de alimentos y platillos, actualizaciones de la ubicación, ofertas, entre otros. Según investigaciones de Uber Eats, sus clientes con frecuencia ingresan a esta red social para confirmar su decisión respecto de sus pedidos (Wolfe, 2021).

La empresa implementó el llamado *Uber Eats Merchant Stories*. Los comerciantes de esta aplicación se registran en sus historias de Instagram y así pueden publicar desde su cuenta actualizaciones en su tienda de Uber Eats. Se puede también cargar imágenes con texto, novedades sobre ofertas, cambios del menú, platillos de temporada o promociones. Esto permite a las personas hacer clic desde las historias del negocio para ordenar pedidos en la misma sesión (Uber Eats, 2021).

1.1.3 Tendencias en los últimos años

En el año 2020 surgieron nuevas tendencias en la industria de los restaurantes que, producto a la pandemia COVID-19, han sufrido consecuencias negativas. Numerosos negocios se vieron forzados a innovar y adaptarse a las circunstancias, en especial pequeñas empresas, bares y restaurantes (Resendes, 2020).

Cinco tendencias de esta industria se explican a continuación: primeramente, el incremento de pedidos en línea. La Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos de América menciona que tres de cada cinco consumidores de dicho país realizan pedidos exprés o compran comida para llevar al menos una vez a la semana. Statista, página web que realiza estudios de mercado y provee sus estadísticas, proyecta que los pedidos en línea continuarán creciendo hasta 32,2 mil millones de dólares para el 2024. Por esta razón es que las aplicaciones móviles están adquiriendo más fuerza (Resendes, 2020).

Una segunda tendencia es la mayor conciencia de los clientes respecto del lugar donde gastan su dinero. Ahora se exige más transparencia para conocer las prácticas sanitarias y de salud de las empresas, los salarios, la compensación justa y el impacto ambiental. Además, se valora cuando los restaurantes adoptan prácticas ecológicas y el usuario tiene conocimiento del origen de los alimentos, su procesamiento y el manejo de los desperdicios (Resendes, 2020).

Según Stephanie Resendes (2020), la búsqueda del bienestar y la salud es la tercera tendencia, debido a que los consumidores han demostrado una preferencia por alimentos con ingredientes naturales. La cuarta corresponde a la creación de una cultura para combatir la rotación y el descontento del personal. Esta pretende incentivar un ambiente laboral de respeto y beneficios justos a los colaboradores, así como oportunidad de crecimiento. Por último, la quinta son las plataformas de administración de restaurantes, pues han permitido a propietarios de estos comercios integrar sus puntos de venta, pedidos en línea e incluso contar con estadísticas e información valiosa sobre su base de datos. De esta manera, los negocios pueden enfocar sus esfuerzos de forma más estratégica y brindar una mejor atención al cliente.

La Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos de América (2020) menciona las diez tendencias más importantes de los restaurantes para el 2021. Estas se enlistan a continuación:

1. Menús simplificados: esto permitiría disminuir inventarios y trabajar con una cantidad de personal reducida.
2. El sistema fuera de las instalaciones (*off-premise*, concepto en inglés): las empresas se enfocaron en el servicio para llevar y las entregas a domicilio. Esto se considera parte de los cambios más rápidos en la historia de esta industria.
3. Combinaciones de platos: además del plato principal, a los clientes les gusta pedir entradas, acompañamientos o hasta postres; especialmente a los de la generación del milenio.
4. Paquetes de comida: las elecciones de los consumidores son influenciadas por las ofertas de paquetes de comida, ya sea familiar o individual; estos pueden incluir una entrada, el plato principal y un postre.
5. Paquetes de ingredientes: ofrecer paquetes que incluyan ingredientes premedidos e instrucciones para cocinar la receta del restaurante en la casa.
6. Suscripciones de comida: los clientes se pueden inscribir para recibir comidas de su restaurante favorito, por un plazo de tiempo elegido y a un precio preferencial.
7. Venta de comestibles: las personas estarían dispuestas a comprar alimentos frescos y crudos, productos lácteos, pan o pasta si los restaurantes los ofrecen.
8. Bebidas alcohólicas para llevar: los clientes mayores de edad incluyen una bebida alcohólica con una orden de comida para llevar o de entrega a domicilio.
9. Comida reconfortante: menús con alimentos que se asocian con los sentimientos y las emociones que influyen en las decisiones de compra. Algunos ejemplos son sopas, emparedados, pastas y dulces.
10. Alimentos saludables y específicos de una dieta: vegana, sin gluten, entre otras.

Alineada con esto, una de las principales estrategias empleadas en la industria restaurantera de México es generar experiencias para el cliente. Compartir ingredientes frescos para realizar el paso a paso de ciertos platos en los hogares, material infantil para colorear y objetivos decorativos en los pedidos son algunos ejemplos. De la misma manera, cada vez más se apuesta por el modelo de negocio a domicilio. Todo esto con el fin de fomentar el consumo y mejorar la rentabilidad en épocas de incertidumbre, según comenta Calvillo (2021).

Se proyecta que para el 2030, al éxito de la industria de restaurantes se le agregará la tecnología y la data. Por otro lado, se espera que el mercado *off-premise* sea el que tenga mayor

auge en los próximos años. También es probable que el mercado dentro de las instalaciones (*on-premise*, concepto en inglés) cambie debido a los grandes retos enfrentados por la COVID-19 (National Restaurant Association, 2019).

Líderes y expertos de la industria americana de restaurantes fueron encuestados y surgieron ciertas predicciones para el año 2030 (National Restaurant Association, 2019). A continuación, se enlistan algunos desarrollos altamente probables en los próximos años:

- La competencia por clientes se va a intensificar.
- El empaque de los pedidos para llevar y la entrega a domicilio serán más sofisticados.
- Los restaurantes fantasmas serán más conocidos.
- La utilización del espacio del restaurante será más flexible.
- Los equipos de cocina computarizados se volverán más comunes.
- Los restaurantes aceptarán pagos a través de dispositivos móviles.
- El número promedio de empleados por restaurante disminuirá.
- Los restaurantes incorporarán tecnologías para que las ofertas de menú y los precios cambien, según la hora del día o el día de la semana.
- Los restaurantes serán más susceptibles a los comentarios negativos en redes sociales.
- La seguridad alimentaria recibirá mayor atención para prevenir la contaminación intencional de los alimentos.
- La privacidad de los datos se fortalecerá para regular cómo las empresas manejan la información de sus clientes.
- Los paladares de los consumidores serán más sofisticados.
- Los diseños de restaurantes ecológicos serán más frecuentes.

Numerosos restaurantes están realizando cambios a nivel estructural en la distribución de sus cocinas, así como en los servicios de recolección de alimentos para que sean más accesibles para sus clientes y, de ese modo, que la velocidad de su servicio sea más eficiente. De acuerdo con Janine Jones (2020), los diseños de estos habrán experimentado cambios en el año 2021. Una de estas reestructuraciones es el aumento de las ventanillas para retirar los pedidos. Debido a que la COVID-19 ha obligado a los restaurantes a reducir su capacidad, las ventanillas permiten atender los requerimientos del comprador, sin necesidad de llevarlos dentro del local y con un contacto más limitado.

Janine Jones (2020) señala algunas tendencias que habrán sobresalido en los diseños de los comedores en 2021. Uno de ellos es la experiencia gastronómica ofrecida por hoteles en habitaciones privadas, para aprovechar espacios que no han sido reservados y promover el distanciamiento social entre distintas burbujas. Hoteles en Suecia han implementado esto con

éxito. Otra tendencia que ha ido en auge son los restaurantes en azoteas. La demanda por lugares al aire libre ha incrementado producto de la pandemia por la COVID-19. Esta opción ha adquirido popularidad por sus hermosas vistas, lo que resulta en experiencias más atractivas y procura una mayor ventilación.

Andrew Bender (2020) comenta que los restaurantes al aire libre han sido esenciales durante la pandemia. Como muchos, se han visto forzados a trabajar con una menor cantidad de asientos, se ha aprovechado cualquier espacio libre; desde patios hasta estacionamientos. Además, menciona que estos cambios y oportunidades seguramente no se habrían dado de no ser por la COVID-19.

1.2 Industria de restaurantes en Costa Rica

1.2.1 Importancia económica del sector de restaurantes en el país

Héctor Fernández (2018) define, de forma moderna, a la economía como la ciencia que busca estudiar la distribución correcta de los bienes y servicios de las necesidades de la población. Esto lo hace a través de la evaluación de procesos de extracción, producción y comercialización que conllevan los recursos utilizados para cubrir esas necesidades, integrando también los factores productivos como lo son el capital económico, terreno y factor humano.

Dentro de la satisfacción de necesidades, los restaurantes juegan un papel importante. Según Jonathan García (2014), esta pirámide o jerarquía de las necesidades humanas planteada por Abraham Maslow en 1943 sigue rigiendo en la actualidad como fundamento de mercadotecnia. Las necesidades se enlistan a continuación:

1. Fisiológicas: necesidades biológicas para sobrevivir.
2. Seguridad: necesidades no biológicas para vivir.
3. Afiliación: necesidad de relacionarse.
4. Reconocimiento: necesidad de autoestima y seguridad en sí mismo.
5. Autorrealización: se logra el cumplimiento de las necesidades antes mencionadas y es la que lleva al ser humano a ser exitoso y a diferenciarse de un animal.

Jorge de la Cruz (2019) define cinco necesidades, basadas en la pirámide de Maslow, que las personas tienen al comprar en un restaurante:

1. Necesidades fisiológicas: alimentarse o nutrirse.
2. Necesidad de seguridad y estabilidad: confianza de un producto adecuado y de calidad.
3. Necesidades sociales: para relacionarse con otras personas.

4. Necesidades del ego: reconocimiento social, las muestras de aprecio, el estatus.
5. Necesidad de autorrealización: cumplir aspiraciones personales, como mayor cultura gastronómica.

Los restaurantes deben formar parte de un sector económico, dependen de proveedores y brindan servicios a su vez. El Índice Mensual de Actividad Económica realizado por el Banco Central de Costa Rica (2020) indica que la industria de servicios y comidas tiene un impacto amplificado sobre el resto de toda la economía del país. Esto debido a que presenta el efecto de encadenamiento hacia atrás y hacia adelante; es decir, que demanda insumos de otras industrias, pero también produce para otras actividades.

Gustavo Armenta (2020) describe que la importancia económica de los restaurantes como industria es relevante no solo para el factor turístico, sino también para la economía nacional, debido a que aporta en inversiones, fortalece la economía y crea empleos.

Según Tito Ruiz (2018), el turismo gastronómico es parte de lo que justifica la importancia de la industria restaurantera y puede ser resultado de una visita familiar, de negocios o cualquier otro motivo. El turista tendrá que elegir uno u otro lugar para comer y aportar económicamente al sector.

Según el Banco Central de Costa Rica (2021), en su última publicación sobre la Cuenta Satélite de Turismo, en enero 2021 se reveló que en el año 2017 el ingreso por servicios de provisión de alimentos y bebidas ascendió a 774.449 mil millones de colones en turismo interno; incluyendo todos los tipos de visitantes internos del país. Esta cifra representa, según el análisis realizado al documento publicado, el 42,8% de los gastos totales del turista interno, lo que resulta ser la mayor cuenta del balance. Mientras que, para el turismo receptor (no residente en el país), asciende a los 840.222 mil millones de colones, un 20,1% del gasto turístico, solo por debajo del servicio de alojamiento para visitantes, el cual representa 29,5% del gasto turístico receptor en Costa Rica.

En el territorio nacional, la industria de restaurantes representa un sector estable según Ronny Gudiño (2021). A pesar de que el sector restaurantera y hotelero fueron los más golpeados durante la pandemia, reportó un crecimiento del 2,7% en 2021. Conviene aclarar que esto es un panorama en el cual la temporada alta juega un papel fundamental, así como la afectación que esta pueda tener producto de la pandemia.

La importancia de la temporada radica en el afluente de turistas, tanto internos como externos. La página gubernamental *Go Visit Costa Rica* (2021) establece que la mejor época para viajar en Costa Rica es durante el clima seco (de diciembre a abril), período que se conoce

como temporada alta. Si durante la pandemia se restringe la movilización de los turistas o el aforo de los comercios, se restringiría dicho tránsito de turistas por el país.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2016), en la Encuesta Nacional a Empresas 2016, el 4% del total de la población trabajadora de Costa Rica (100.000 personas aproximadamente) se encuentra laborando para la industria de alojamiento y servicios de comida. Si se considera que esta encuesta abarca a empresas por arriba de 10 o más trabajadores, quedarían por fuera muchos pequeños comercios del sector como sodas, panaderías, bares y restaurantes.

Esta es una industria que representa un balance en cuanto a género, constituido por un 58% de hombres que forman parte de la fuerza laboral y un 42% de mujeres. Además, el 97% laboró bajo contrato por tiempo indefinido, mientras que el 3% restante lo hizo con un contrato por tiempo definido (INEC, 2017).

El Producto Interno Bruto (PIB) de Costa Rica y la actividad económica de alojamiento y servicios de comida se detallan en la tabla 1 y la información completa se encuentra en el Anexo 1. Al enfocar el análisis en la actividad de interés “Actividades de alojamiento y servicio de comida”, se observa que el sector ha crecido, con excepción del año 2020, el cual fue muy golpeado por la crisis sanitaria vivida por la COVID-19 y todas las restricciones que esta implicó. Al centrar el análisis fuera de la crisis; 2016-2019, la cuenta significa en promedio un 3,2% del balance; es decir, anualmente representa 1.089.062 millones de colones promedio, con un crecimiento del 7,5% anual en promedio.

Tabla 1: Producto Interno Bruto por Actividad Económica

Producto Interno Bruto por Actividad Económica					
A precios básicos y de mercado					
Millones de colones, composición porcentual y tasas de variación					
Cuenta	2016	2017	2018	2019	2020
Producto Interno Bruto a precios de mercado	31,136,211	33,189,221	34,937,936	36,295,620	34,859,047
Actividades de alojamiento y servicios de comida (I)	1,004,468	1,051,422	1,118,644	1,181,717	777,434

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Costa Rica, 2020.

Por su parte, la tabla 2 enseña la inversión extranjera directa (IED) en Costa Rica detallada por el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX, 2020). La cuenta comercio incluye al sector de restaurantes y se ubica en la cuarta posición de importancia, con un promedio de peso anual de 7,4%, en los cinco años detallados. Esto significa una inversión

extranjera directa para el país de 188 millones de dólares en promedio al año, que la hace generadora de empleo directo.

Tabla 2: Costa Rica: IED por actividad económica de destino (en millones de dólares)

	2015	2016	2017	2018	2019
Industria Manufacturera	786,4	935,4	1.251,2	1130	1.503,6
Servicios	665,7	580,6	480,4	514,6	509,7
Actividad Inmobiliaria	320	270	250	250	231,3
Comercio	355,7	149,3	137,9	93,9	204,2
Sistema Financiero	195,5	112,6	130,6	134,8	88,5
Turístico	41,1	102,6	443,3	23,2	57,8
Agroindustria	16,1	27,2	37,1	23,4	11,7
Agricultura	371,3	26,2	1,8	66,7	-8,4
Inversión Extranjera Directa	2.751,8	2.203,9	2.732,3	2.236,6	2.598,4

Nota. Los datos de 2018 y 2019 son preliminares acumulados al cuarto trimestre.

Fuente: Información obtenida de COMEX, 2020.

1.2.2 Análisis del entorno competitivo de Casa Vieja

San Pablo es el cantón número nueve de la provincia de Heredia y cuenta con una superficie de 7,53 kilómetros cuadrados. Limita al norte con San Rafael, al este con San Isidro, al sur con Santo Domingo y al oeste con el cantón central de Heredia. La principal actividad económica del cantón es la venta de bienes y servicios y según sus registros de patentes para el año 2014, el 22% de los patentados corresponden a actividades relacionadas con la venta de comidas y bebidas (Municipalidad de San Pablo de Heredia, 2014).

En Costa Rica, para el 2014 las empresas familiares representaban un 69% del PIB y generaban el 70% de los puestos de trabajo. Comparado con otros países de la región centroamericana, los negocios costarricenses que se identifican como familiares tienen un tiempo de vida más largo. Según los expertos, esto se puede deber a varias razones, pero especialmente a la educación de la población, a las acciones y campañas de entes y organizaciones gubernamentales y a la cultura del país (CB24 Noticias Centroamérica, 2016).

Esta es una situación que se extiende también al cantón de San Pablo de Heredia, donde la mayoría de los negocios son familiares y han estado en el lugar desde hace muchos años, por lo que son conocidos y apreciados por la mayor parte de la población local. Algunas características de estos establecimientos es que son locales simples, no muy grandes, tienen

menús tradicionales del modelo de bar-restaurante y comidas rápidas. También su presencia en redes sociales es mínima, no hacen gran inversión en publicidad o promoción, dado que sus clientes son los mismos de hace muchos años y el boca en boca es su mayor fortaleza (I. Benavides, comunicación personal, 21 de enero de 2021).

Como se mencionó antes, San Pablo limita con el cantón central de la provincia de Heredia y su ubicación lo convierte en un pueblo de paso, sus carreteras principales conectan las rutas provenientes de San José, hacia Heredia y Alajuela. Esto es una ventaja en el sentido de que es altamente transitado durante el día; sin embargo, es también un gran reto. Con solo desplazarse 3 kilómetros, se puede llegar al centro de la ciudad donde se encuentran gran cantidad de restaurantes de todo tipo, como cadenas de comidas rápidas, bares, cafés, pizzerías, heladerías, centros comerciales, entre otros (Google Maps, 2021).

Si se considera únicamente el distrito central de Heredia, el 38% (329) de sus patentes corresponden a venta de alimentos y bebidas, si se limita aún más a la competencia directa de Casa Vieja, las panaderías, cafeterías y reposterías representan un 18% (155) de sus patentes (Municipalidad de Heredia, 2021).

Casa Vieja se encuentra sobre la carretera 115; una de las más transitadas de todo el cantón. En sus inicios era una pequeña panadería y con el tiempo logró llegar a donde está ahora: un área para una cafetería y un amplio espacio de restaurante con numerosos nuevos productos para todos los gustos, sin dejar de ofrecer lo básico. En su página de Facebook se define como un negocio que ofrece gran variedad de productos; tanto en especialidades de cafetería y panadería como en la parte del restaurante, por lo que responde a todas las necesidades gastronómicas que puedan presentar sus consumidores (Casa Vieja, 2021).

En la sección 1.1 se identificó el origen de los restaurantes. En el caso de las cafeterías, estas son casi tan antiguas como la bebida misma que les da su nombre. Se dice que sus inicios se ubican en La Meca, en los siglos XV y XVI, donde los Cafés, como llamaban en esos tiempos al establecimiento donde se vendía y consumía el producto, eran considerados espacios de saber, intelecto y debates que visitaban los hombres cultos (Pol Capdevilla, s.f.).

Con el paso de los años, la expansión comercial y la llegada del café a muchas otras partes del mundo, los cafés se volvieron populares en todas las clases sociales. Su naturaleza de socialización y discusión se ha mantenido, por lo que también han sido testigos de varios momentos históricos. A pesar de esto, con la modernización y los cambios en los estilos de vida, las personas dejaron de tener tiempo disponible para tomar un café y sus preferencias se dirigían más hacia un modelo de compra y consumo de camino al trabajo, a la casa o centro de estudios (Pol Capdevilla, s.f.).

En la actualidad, la industria del café y las cafeterías se han visto influenciadas por la generación del milenio, quienes son grandes consumidores de la bebida. Esta generación se constituye de personas muy sociables, a quienes les gusta interactuar con otras y compartir momentos y las redes sociales tienen un gran peso en sus vidas; es un motor tanto de socialización como de información. La publicidad tradicional no es tan efectiva y le prestan mucha atención a las experiencias que comparten otras personas, los llamados creadores de contenido o *influencers* (BBVA, 2021). Además, sus preferencias a la hora de elegir un producto para consumir están relacionadas con la calidad, la responsabilidad social y ambiental en la cadena de valor, la facilidad o rapidez en la obtención y que sean saludables (Grant, 2020).

Por otra parte, Tasmin Grant (2020) propone que es de gran importancia analizar las preferencias que tienen los de la generación del milenio hoy para estar preparados y prever, hasta cierto punto, la dirección a la que deben dirigirse los negocios, debido a que el objetivo es satisfacer necesidades de este segmento. Por el momento, lo principal es tener presencia en redes sociales, con un menú agradable a la vista y al gusto, adicional de un ambiente moderno, relajado y natural. Una combinación ideal para generar experiencias que puedan ser compartidas por todos.

Casa Vieja es un negocio que ha ido creciendo con el tiempo, en términos de espacio físico y de menú. El local está dividido en tres espacios distintos: el mostrador con todos sus productos de panadería en exhibición, donde se atiende al cliente que desea nada más realizar la compra y llevarse el producto. La “casa vieja” cuenta con mesas pequeñas y es normalmente visitada por personas que quieren tomarse un café con alguna repostería o postre y el “Patio de Casa Vieja” es el área más nueva del local; cuenta con mesas más amplias, algunas tipo sillones con grandes ventanales, lo que genera una experiencia de contacto con la naturaleza. En su mayoría, este espacio es utilizado (mas no de forma exclusiva) por los clientes que asisten con la intención de quedarse un poco más de tiempo y que buscan platillos más complejos (I. Benavides, comunicación personal, 21 de enero de 2021).

Con respecto al menú, ofrecen toda variedad de café, frío o caliente, entre otras bebidas como chocolate, *smoothies*, gaseosas, entre otras. Para consumo en el local tienen repostería, panadería y el área de restaurante. Los precios varían según la complejidad de los platillos, pero podrían considerarse dirigidos a una población de clase media-alta (I. Benavides, comunicación personal, 21 de enero de 2021).

1.2.3 *Tendencias en los últimos años*

En Costa Rica existen distintos estilos de establecimientos para la industria de alimentos y bebidas. Nadia Zenteno (2018) publicó algunos de los modelos de instalaciones encontradas en el mercado: restaurante, cantina, bar, cafetería, camión de comida, centros de comida rápida y autoservicio. Más recientemente, como tendencia en el país, Jéssica Montero (2018) indica los mercados gastronómicos que se presentan con variantes de concepto, tales como:

- Mercados gastronómicos (ejemplo: El Mestizo).
- Restaurantes al aire libre (ejemplo: Container Platz).
- Mercados Urbanos (ejemplo La California y Escalante).

Al revisar las variantes de restaurantes, todas se ubican bajo un mismo concepto básico y explicado por Adrián Flores (2018), quien lo define como aquel establecimiento comercial que posee zonas como cocina y salón de mesas. Se usan para servir comida y bebidas, a un precio definido y con un estilo de servicio. Flores (2018) también establece que un restaurante con barra califica como un bar-restaurante a nivel legislativo, por lo que la barra no es característico de un restaurante.

Adrián Flores (2018) menciona que, en su concepto, la oferta gastronómica se basa en productos frescos, tradicionales y con un personal atento y cercano. En cambio, en centros gastronómicos, tales como Por Media Calle, El Mestizo, Santa Ana Town Center, La Gata, entre otros, predominan ambientes más tranquilos y abiertos, donde se vive una competencia entre diferentes restaurantes especializados en variedad de platillos. Dichos negocios cuentan con precios más elevados y entornos decorativos pensados en la experiencia del consumidor.

Durante la pandemia de la COVID-19, el país modificó el concepto debido al distanciamiento social como medida sanitaria ante la situación. Hellen Ruiz (2020), comunicadora estratégica del Observatorio de Comercio Exterior, resume el histórico de acciones tomadas por el Ministerio de Salud ante la pandemia en Costa Rica. Se evidencia que fue a partir de marzo de 2020 cuando se dio el primer contagio por COVID-19 y las restricciones sanitarias comenzaron a crearse. Según la autora, el 15 de marzo de 2020 se dictó la limitación del aforo de los establecimientos comerciales al 50% y se redujo el horario de atención al público.

Los servicios de plataformas digitales de entrega a domicilio como Uber Eats, Pedidos Ya (anteriormente Glovo), Hugo y Rappi buscan facilitar la compra de comidas y bebidas y, si

bien facilitan otros servicios también, la mayoría se especializa en la entrega de alimentos. Según Floribeth González (2021), estas plataformas han generado empleo y oportunidades de emprendimiento. Durante el año 2020, Uber Eats presentó un incremento de ventas de más del 42%, versus el 2019; año anterior a las restricciones sanitarias.

Otro concepto recientemente potenciado en el país viene de la mano de las aplicaciones de entrega a domicilio. Algunos restaurantes están discerniendo la inversión en la experiencia sensorial para el cliente y buscan aumentar sus economías de escala con las cocinas fantasma u ocultas. Esto permitió crear un nuevo modelo de venta de comida eficiente y sencillo; concepto que se revisó en la primera sección de este capítulo (Sánchez, 2020).

Diego Martínez (2021) explica en el *Low Touch Economy* otra tendencia que nace en la actualidad debido a los esfuerzos por detener la propagación de la COVID-19. Esta es una economía formada por nuevos hábitos y regulaciones basadas en un contacto reducido en la atención al público como, por ejemplo, el código QR, que evita el uso del menú y el contacto con salneros.

1.2.4 Principales canales de venta para la industria

Como se comentó en la sección previa, el canal físico es el tradicional de ventas para la industria de restaurantes. Según Coelho & Easingwood (2003), hay tres clasificaciones: directos, indirectos e híbridos.

Gemma Giner (2019) describe las dos primeras categorizaciones de la siguiente forma:

- Canal directo o propio: la empresa fabricante se encarga de hacer llegar su producto al cliente final sin intermediarios. Por lo tanto, no delega procesos de almacenaje, transporte o atención al consumidor.
- Canal indirecto, externo o ajeno: la distribución y comercialización es realizada por empresas distintas a la productora. El proceso de distribución es el negocio en sí mismo, dando lugar a la aparición de agentes intermediarios.

Otro aspecto que menciona Giner (2019) es que, producto de la digitalización de muchos servicios, el Internet y las nuevas tecnologías, los canales han experimentado cambios para adaptarse.

Por último, Coelho & Easingwood (2003) establecen que los canales híbridos son los que utilizan medios directos e indirectos y tienen la ventaja de la diversificación, pues amplían la cobertura del mercado de manera estratégica y segura.

Tradicionalmente, los canales de distribución o venta de los restaurantes eran directos, donde sus clientes iban a comprar y consumir en el local. Según una afirmación realizada por la Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines (Cacore), un 43% de los restaurantes del país dependían por completo del servicio a la mesa antes de la pandemia (Jessica Montero, 2020).

Sin embargo, gracias a las restricciones sanitarias de la COVID-19, los restaurantes (cadenas y locales independientes) se han visto obligados a cambiar sus modelos de negocio con la esperanza de sobrevivir a la crisis. En la misma línea, se expresa que este cambio de negocio se debe a la obligación de atender las necesidades de un nuevo consumidor. Por esta razón, fue necesario reforzar los medios digitales, aliarse con empresas de servicio a domicilio, implementar distintas modalidades como el retiro en el local, el autoservicio y la opción de servicio a domicilio con medios propios, además de cumplir con los estrictos protocolos sanitarios (Pérez, 2021).

A lo anterior se le deben sumar los cambios realizados en sus operaciones, como la reducción de menús, el despido de personal, el cierre de locales, entre otros (Pérez, 2021). No obstante, no todos los negocios han logrado tener buenos resultados. Según un sondeo realizado por Cacore, de aproximadamente 19.000 comercios nacionales en la industria de alimentos, se calcula que 5.000 no fueron capaces de abrir sus puertas de nuevo, una vez que se relajaron las medidas restrictivas (La Nación, 2021).

Por la situación expuesta, la herramienta que más utilizó este sector para mantenerse en funcionamiento sigue la tendencia mundial de todo el comercio: la compra electrónica. Es así como se crean sitios propios de comercio en línea, la habilitación de servicios exprés, la modalidad de retiro en el local y el ingreso a aplicaciones de entrega a domicilio como Uber Eats, Rappi y Glovo (Pérez, 2021).

La plataforma de Rappi, en el ámbito nacional, tuvo un crecimiento de 400% después de que se declaró la emergencia nacional, Glovo un 48% en Costa Rica y Uber Eats tuvo un crecimiento en su demanda mundial de un 83%. Además, se logró identificar que parte importante de esta tendencia responde a la incorporación de restaurantes pequeños y medianos, que también aumentaron significativamente sus órdenes por medio de estas aplicaciones móviles (Montero, 2020).

A pesar de que las plataformas mencionadas han sido de gran beneficio, representan grandes retos en la adaptación. Watts (s.f.) se enfoca en dos: no hay relación directa con el consumidor, lo que dificulta la generación de experiencias, un aspecto fundamental para la fidelización de los clientes; en especial la generación del milenio. Y la segunda, responde a la

comisión del 20% al 30%, que no resulta atractiva, pues el sector gastronómico siempre tiene un margen inferior y es necesario vender gran cantidad para obtener ganancias.

Se requiere de mucha creatividad para enfrentarse a estos retos. Sin embargo, es posible y vital hacerlo, debido a que la posibilidad de que estas tendencias de consumo se mantengan aún después de la pandemia es muy alta (Watts, s.f.). Un estudio realizado en la región centroamericana arrojó que, en promedio, el 83% de los costarricenses continuará utilizando medios virtuales de compra una vez que acabe el confinamiento (Montero, 2020). La clave para seguir en funcionamiento será la experiencia que se le dé al cliente durante su compra y los reconocimientos a clientes leales. La logística de orden y entrega será el gran reto para los negocios, además de ser el servicio que los hará diferenciarse de la competencia (Gispert, 2020).

1.3 Aspectos conceptuales

1.3.1 *A/B Testing*

Según Amy Gallo (2017), el *A/B Testing* es una herramienta de comparación, en la que se presentan dos versiones de un mismo visual para determinar cuál funciona mejor. Se debe identificar lo que se quiere medir previo a la aplicación de la herramienta, para presentar y evaluar lo necesario dentro de los visuales. Por ejemplo, definir el tamaño del botón de suscripción en una página web para llamar la atención del consumidor y, una vez lanzadas las opciones, se evalúa su desempeño para determinar cuáles tuvieron mayor tracción para, dados los resultados, desarrollar una estrategia con esa información.

1.3.2 *Benchmarking*

El *benchmarking* se define como “un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual, una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla” (Hernández y Cano, 2017, pp. 32-33). Cabe agregar que la metodología establecida por Camp (1993) comprende cuatro fases: planificación, análisis, integración y acción.

El *benchmarking* de tipo competitivo pertenece a la clasificación de *benchmarking* externo, que se define como la comparación de los estándares de una organización con los de otras empresas (competidoras). Su objetivo es identificar información específica y contrastar con la de su negocio (Hernández y Cano, 2017, p. 34).

1.3.3 *Buyer Persona*

De acuerdo con David Molina (2021), un *buyer persona* es “una representación ficticia del público objetivo de una empresa mediante la que podemos conocer con detalle a su audiencia para crear estrategias de marketing lo más orientadas posible a partir de sus necesidades” (párr. 3).

El objetivo, entonces, es comprender al público de forma más específica, a través de una historia y un retrato para que la empresa pueda realizar la comunicación sobre los productos o servicios que ofrece a este *buyer persona*.

Ángela Martínez (2021) explica que un *buyer persona* debe estar compuesta por información personal o todas las preocupaciones, necesidades y objetivos posibles; la conducta en línea para describir el comportamiento en redes sociales y otras plataformas en internet; la conducta laboral, debido a que el comportamiento de la persona es resultado, en parte, de sus decisiones y responsabilidades dentro del ámbito laboral y; por último, la relación con la marca y la compañía para entender las motivaciones de consumo en el negocio.

Este concepto no debe ser confundido con el público meta, debido a que el *buyer persona* personifica y reconoce sus necesidades. Mientras tanto, el *target* consiste en la descripción de características demográficas, como edad y lugar de residencia, sus necesidades e intereses y, principalmente, no tiene una identidad específica. El *target* se asocia a un grupo de personas (Molina, 2021).

Existen diferentes ventajas de identificar el *buyer persona*, junto con sus comportamientos y actitudes. Una de ellas es lograr una mejor orientación, porque, al tener una persona, se puede enfocar la estrategia y el contenido a posibles consumidores interesados. Esta herramienta también facilita la creación de un plan de mercadeo o una publicidad dirigida. Otro aspecto favorecedor es que identifica el formato más utilizado por los consumidores para crear contenido más atractivo, por ejemplo, a través de videos, publicaciones o redes sociales. Por último, las personas facilitan el descubrimiento de comportamientos en línea de su público y los canales donde los clientes invierten tiempo (Francis, s.f.).

Otros beneficios de trabajar con *buyer personas* en mercadeo es encontrar al cliente ideal para captar la atención de las personas correctas. Asimismo, esta representación permite contar con una mejor dirección de cómo crear productos que atraigan al perfil deseado (Martínez, 2021).

1.3.4 Cadena de valor

Gustavo Alonso (2008) establece que la cadena de valor descrita por Michael Porter es la forma en que las empresas miran internamente sus procesos y actividades. Su finalidad es identificar ventajas competitivas de los costos contra los ingresos para generar valor al consumidor final. El objetivo es que todas las áreas trabajen en conjunto, con el fin de proveer valor en cada paso, lo que permite reducir costos o brindar diferenciación en el producto o servicio.

De acuerdo con el autor, se puede analizar el desempeño de una compañía al organizarse en cinco actividades primarias y cuatro secundarias: logística de entrada, procesos, logística de salida, mercadeo y ventas, y posventa corresponden a las primarias, las cuales están relacionadas con la transformación de materias primas en el producto final y su colocación en el mercado. Infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras y abastecimiento consisten en las secundarias o de apoyo, identificadas como bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse.

1.3.5 Encuesta digital

Descrita por la Real Academia Española (RAE) como un “conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan” (Real Academia Española, 2021, definición 1).

1.3.6 Experiencia del cliente

De acuerdo con los autores Christopher Meyer y Andre Schwager (2007), la experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva que tienen los usuarios ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El directo generalmente ocurre durante la compra, el uso y el servicio y lo suele iniciar el cliente. El indirecto implica encuentros no planificados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa y adopta la forma de recomendaciones o críticas de boca en boca, publicidad, informes de noticias, reseñas, entre otros.

Por su parte, la autora Camila Oliveira (2021) indica que el concepto hace referencia a una mezcla que combina inteligencia, personas, tecnología e inversiones para planificar, implementar y controlar iniciativas que deleitarán y brindarán experiencias únicas y diferenciadas a los consumidores.

1.3.7 FODA

El análisis FODA es una herramienta utilizada para la planificación y gestión estratégica en las organizaciones. Se aplica de forma eficaz para crear una estrategia organizativa y otra competitiva. Es la evaluación general de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA, por su acrónimo) del entorno interno y externo de las empresas. Las fortalezas y debilidades constituyen factores internos, mientras que las oportunidades y amenazas son externas (Ponce, 2007).

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), cualquier compañía debe analizar las fuerzas del macroentorno que sean clave y los factores del microentorno que afecten la manera de cumplir con los objetivos y planes estratégicos propuestos. Las oportunidades y amenazas externas se refieren a tendencias y eventos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o dañar significativamente a una organización en el futuro.

Emet Gurel (2017) menciona que las fortalezas y debilidades internas son las actividades controlables de una organización que se realizan bien o que podrían mejorar. Surgen en las actividades de gestión, mercadeo, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información.

Las fortalezas y oportunidades son útiles para lograr los objetivos organizacionales y son favorables para las empresas. Las debilidades y amenazas son perjudiciales para el logro de los objetivos organizacionales y, por lo tanto, son desfavorables. Cualquier selección exitosa de estrategias subyace a un análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización que plantea el entorno interno y las oportunidades y amenazas que plantea el entorno externo (Gurel, 2017).

1.3.8 Investigación de mercados

La investigación de mercados consiste en el diseño sistemático, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones relativos a una situación de mercadeo específica que enfrenta una empresa. Utiliza una combinación de recursos de investigación para estudiar los sectores industriales en los que la empresa participa, sus competidores, sus consumidores y sus estrategias (Kotler y Keller, 2016).

Esta herramienta se puede emplear en cualquier tipo de compañía; desde apoyar la toma de decisiones sobre las estrategias de negocios, hasta identificar, desde el campo de la

investigación científica, propuestas que faciliten la generación de conocimiento sobre mercadotecnia (Castrejón, 2018).

Las etapas de una investigación de mercados se desarrollan de la siguiente forma: definición del problema y los objetivos, desarrollo del plan de investigación, recopilar y analizar la información, presentar las conclusiones o resultados y, por último, tomar decisiones. Sin embargo, Castrejón (2018) menciona que estas herramientas se utilizan en su mayoría con un fin comercial para el posicionamiento de marca, lanzamiento de productos, entre otros. También pueden generar valor al dar información que permita entender comportamientos respecto de ideas, entender respuestas conductuales ante fenómenos sociales que pueden influir en los comportamientos de compra, etc.

Carmen Ivankovich y Yorleny Araya (2011) afirman que es de suma importancia establecer los parámetros para obtener la información necesaria. Se debe determinar qué información se requiere y cuáles van a ser los procesos de recolección y análisis de datos para tomar decisiones de la forma más eficiente posible.

1.3.9 Investigación por observación

Carl McDaniel y Roger Gates (2016) indican que una investigación por observación es el proceso sistemático de registrar patrones de ocurrencias o conductas, sin normalmente cuestionar o comunicarse con las personas implicadas. Una categoría de esta herramienta es la observación encubierta, la cual hace referencia al monitoreo de las conductas o situaciones de los individuos de forma que sus reacciones sean naturales.

1.3.10 Mezcla de mercadeo

Según el autor Hesley Borragini (2017), el concepto de mezcla de mercadeo fue creado por el profesor Jerome McCarthy y difundido por Philip Kotler. En la actualidad, es uno de los criterios de mayor valor y popularidad, ya que enfoca su significado en cuatro dimensiones que impactan de manera inmediata a una empresa. La mezcla de mercadeo también es conocida como 4 P's de mercadeo y en esta se representan los cuatro pilares básicos de cualquier estrategia de mercadeo: producto, precio, plaza y promoción.

Laberit (2021) expone que hoy, la posicionada mezcla de mercadeo debe adaptar su esencia para encaminarse hacia la incorporación de una quinta P: *persona*, debido a que las personas son la pieza clave para toda marca y el motor que mantiene viva a cualquier empresa u organización. El principal objetivo de este nuevo concepto es asegurar una completa satisfacción del cliente y su posible compra.

Según Tatiana Grapsas (2017), la plaza llega a ser aquella forma en la que la empresa coloca en las manos del consumidor su producto o servicio final. Esto implica la correcta planificación de los canales que se van a utilizar para la correcta distribución, sean estos propios o tercerizados.

El producto, por su parte, es la variable por excelencia de la mezcla de mercadeo. Este se refiere a los bienes y servicios de una empresa. Es el medio que busca satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores (Espinosa, 2014).

El precio hace referencia a la cantidad que un cliente va a estar dispuesto a pagar para obtener el producto o bien. Este llega a ser un componente muy importante de la definición de la mezcla y del plan de mercadeo. Del mismo modo, se determina el beneficio de una compañía y su supervivencia (Olivier, 2020).

Por último, conforme lo detalla Javier Sanchez (2015), la promoción es el conjunto de actividades que la empresa desarrollará en un periodo, con el fin de que su producto llegue al máximo número de clientes del amplio público potencial.

1.3.11 Misión y visión

La misión y la visión son aquellos postulados mediante los que la empresa determina lo que se desea alcanzar; tanto en el mediano como en el corto plazo. Estas llegan a ser descripciones de la identidad y la base teórica de la marca (Raffino, 2020).

Como lo indica la autora antes mencionada, la misión y la visión poseen características que las distinguen, por lo que no deben ser confundidas, sino que deben formularse conjuntamente debido a que es importante que se mantenga una coherencia entre ambas. Adicionalmente, la autora menciona como principal característica de la misión el ser el motivo de ser de una empresa y la guía para el día a día. Por su parte, para Alfonso Peiro (2016), la visión de la compañía debe reflejar la trayectoria, a su vez que debe establecer los criterios o la ruta por seguir para cumplir con esos objetivos.

1.3.12 Modelo de las cinco fuerzas

Las cinco fuerzas o el modelo de fuerzas de Porter hace referencia al reconocido economista Michael Eugene Porter, creador del modelo, el cual busca resumir a las empresas cuáles son los recursos que tienen disponibles. De acuerdo con Patricia Galiana (2020), este puede ser de mucha ayuda para mejorar y aprovechar todas las oportunidades que brinda el mercado.

Comprender estas fuerzas puede ayudar al negocio a entender la estructura del sector en el cual compete y a elaborar una posición que sea más rentable; es decir, menos vulnerable a los ataques (Porter, 2008). El autor también resalta la importancia de ser una herramienta para defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio.

El modelo nace del mapeo de cuatro puntos importantes y relevantes, los cuales se enlistan a continuación:

1. Poder de negociación de los clientes.
2. Poder de negociación con los proveedores.
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
4. Amenaza de entrada de productos sustitutos.
5. Rivalidad entre competidores.

1.3.13 Net Promoter Score

Este concepto es definido por la empresa NICE Satmetrix (2021) como un cálculo que se obtiene al preguntar al encuestado cuál es la probabilidad de recomendar la marca a algún amigo o conocido en una escala del 0 al 10. De esta forma, se agrupa a los consumidores en tres grupos:

1. Promotores: tienen una puntuación entre 9-10. Son los consumidores que están dispuestos a recomendar un negocio casi en un 100% de las veces.
2. Pasivos: tienen una puntuación entre 7-8. Son aquellos que están satisfechos con una empresa; sin embargo, consideran otras opciones.
3. Detractores: tienen una puntuación entre 0-6. Usuarios que quedaron insatisfechos con el servicio, y, por lo tanto, pueden impedir el crecimiento del negocio por dar una referencia negativa.

Una vez categorizados los clientes, se puede determinar el índice NPS, el cual se calcula al restar el porcentaje de detractores al de promotores. Este dato puede estar en un rango de -100 a +100 y, cuanto más alto sea, mejor es el indicador (Qualtrics, 2022).

1.3.14 Libro de marca

Según Patricia Rueda (2021), un buen libro o manual de marca deberá contener lo siguiente:

- Instrucciones sobre el logo, en cuanto a tamaños, responsividad, versiones de color.
- Un sistema visual de la marca como los colores, tipografías, estilos gráficos, fotográficos, ilustrativos, retícula y estructuras compositivas.

- Las pautas para componer imágenes al mantener la guía de estilo del uso de los elementos anteriores.
- Definir el tono y el discurso de la marca y su representación visual con tipografía.
- Conocer combinaciones cromáticas, tipográficas entre el resto de los elementos de la marca.
- Definir los usos incorrectos del logotipo, de combinaciones cromáticas.
- Estilo fotográfico.
- Establecer una coherencia en todos los medios digitales y de comunicación en los que tenga salida la marca.
- Permitir gestionar una misma marca entre varias personas sin confusiones, mediante archivos, carpetas y nomenclaturas.

1.3.15 Plan de mercadeo

El autor Roberto Espinosa (2014) explica que el plan de mercadeo es una herramienta necesaria para toda empresa en la actualidad. El término hace referencia y consiste en una guía explícita y detallada que funciona como mapa para el departamento de mercadeo y, a su vez, consiste en un recurso que beneficia a las demás partes de la organización. En el plan de mercadeo se detallan aspectos como: el análisis de mercado, los planes de acción, los objetivos de negocio y otros aspectos que apunten al objetivo de la atracción y retención de clientes.

Según Carlos Villalobos (2021), el plan de mercadeo apunta a gestionar los esfuerzos de una empresa en sus acciones de comunicación, atención, promoción y presencia de marca.

Respecto de la periodicidad o frecuencia de creación de los planes de mercadeo, estos se deben realizar cada año, con el fin de mantenerse actualizados ante la cantidad de cambios y las nuevas tendencias que están presentando los consumidores. Las principales actividades que se deben considerar para la producción de un plan de mercadeo, según el autor, se mencionan a continuación:

- A. Analizar la situación actual de la empresa, la marca y los productos.
- B. Definir objetivos con el fin de que sean claros, medibles y realistas.
- C. Establecer las estrategias.
- D. Enumerar las acciones por tomar y su calendario.
- E. Asignar recursos.
- F. Medir los resultados.

1.3.16 Planificación estratégica

La planificación estratégica puede variar según las características de cada empresa, por lo que el proceso no es el mismo para todas. Es conocido que, para una pequeña y mediana empresa (pyme), el proceso de toma de decisiones y de ejecución recae principalmente sobre el dueño o una única persona que maneja el negocio; mientras que en una compañía grande suele ser ejecutado por un comité de gerentes de diferentes áreas (Quiroa, 2020).

De acuerdo con George Steiner (1999), la planificación se basa en la toma de decisiones que se realiza dentro de una empresa, considera todas las alternativas de decisión y sus efectos a largo plazo. Se empieza por establecer guías, objetivos, estrategias y políticas organizacionales que ayudarán a alcanzar el fin. La planificación estratégica basada en pronósticos a largo plazo permite a las compañías anticipar cambios futuros, retos y oportunidades. Resuelve el ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿quiénes? para obtener los resultados deseados; sin embargo, el proceso debe ser continuo y apto para establecer cambios cuando sea necesario.

Los autores Skokan Karel, Pawliczek Adam y Piszczur Radomír (2015) dividen las compañías en tres grupos respecto de las estrategias de planificación. La primera agrupación consiste en aquellas que lo tienen todo en papel de forma estructurada y detallada; desde los objetivos, la organización del recurso humano, logística, calidad, entre otros. La segunda corresponde a las que tienen un documento con la estrategia, pero se limita a la misión y visión sin especificar mucho. Por último, las que no tienen un documento escrito con la estrategia ni está claro el futuro que se desea. La mayoría de las empresas se ubican en el tercer grupo, lo que complica su ventaja ante los negocios que sí tienen una estrategia organizada y planificada. Por lo tanto, conviene darle prioridad a la planificación estratégica, sin importar las características o el tamaño de la empresa.

1.3.17 Ventaja competitiva

Según Andrés Sevilla (2016), una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa que la diferencia de otras al generar una posición relativa superior para competir.

Este posicionamiento puede provenir de factores internos o externos. Los factores internos trabajan con los costos, al ofrecer un producto o servicio a un precio menor que la competencia; mientras que los externos se enfocan principalmente en el posicionamiento a nivel de marca en el mercado. Según Michael Porter (1985):

Competitive advantage grows fundamentally put of value a firm is able to create for its buyers that exceeds the firm 's cost of creating it. Value is what buyers are willing to pay, and super value stems from offering lower prices than competitors for equivalent benefits or providing unique benefits that more than offset a higher price. [La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados]. (p. 3)

De acuerdo con Edgar Castro (2010), la estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Capítulo II. Situación actual del restaurante Casa Vieja y de su contexto competitivo

Toda la información incluida en este capítulo sobre la historia, estructura, el funcionamiento y otros detalles de la empresa fueron obtenidos por medio de una entrevista personal al dueño Ignacio Benavides Campos.

2.1 Antecedentes e historia

Grace Campos; líder familiar y conocedora de muchas recetas de repostería; Tony Benavides, con estudios en aviación; junto con su hijo Ignacio Benavides Campos, Ingeniero en Administración de Empresas Hoteleras, decidieron emprender en el mercado panadero.

La familia comenzó su búsqueda por alguna locación. Ignacio apoyaba remotamente desde su lugar de trabajo en Tamarindo, Costa Rica, con ideas de cómo debía ser el lugar. Encontraron una casa con más de 100 años de antigüedad en San Pablo de Heredia, ubicada cerca de centros educativos, comercios importantes y al lado de una carretera altamente transitada. La casa debió ser remodelada para poder ajustarse al modelo panadero y cumplir con las normas del Ministerio de Salud.

La panadería Casa Vieja abrió sus puertas en el año 2009. En un inicio contaba solo con un experto en la producción de pan y el arduo trabajo por parte de la familia Benavides Campos. En su afán por la mejor calidad, se crearon alianzas estratégicas con proveedores como Puratos de Costa Rica S.A (harinas), Numar (grasas) y Sigma (rellenos). Estos distribuidores, aparte de venderles la materia prima, ofrecían información técnica y acompañamiento a la pyme familiar para comprender el rendimiento de sus productos y el balance entre la calidad y el costo de producción.

En el año 2014, los padres de Ignacio le otorgaron el liderato y la responsabilidad absoluta de Casa Vieja. Él relata que las decisiones en el negocio, hasta ese entonces, eran poco estructuradas y sin mayor planeamiento. Muchas ideas de renovación de negocio no habían sido ejecutadas, tales como: el uso de uniforme, el cambio de logo o la apertura de una cafetería. Como resultado, el nuevo dueño realizó viajes al extranjero que sirvieron como inspiración y aprendizaje en maquinaria y planificación. Esto marcó el punto de partida de lo que hoy es Casa Vieja, con apoyo del gremio y de forma financiada decidió ejecutar una de aquellas ideas que no habían sido implementadas en el pasado.

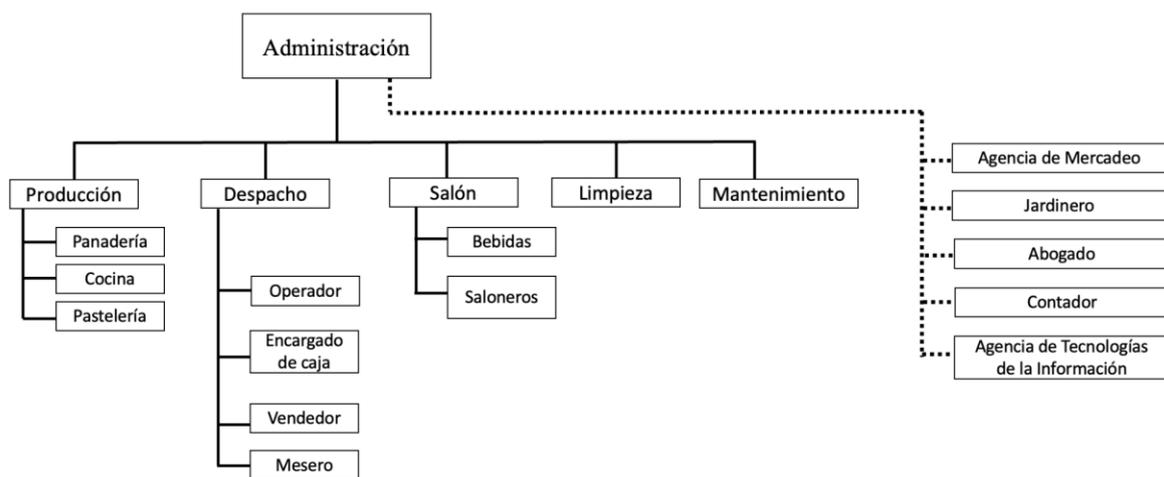
En el 2019, la panadería realizó la construcción de un patio con el objetivo de convertirse en una cafetería, dado que la idea conservadora inicial era vender sus productos existentes pero calientes y servidos para el consumo en el mismo local. Con esto se logró incrementar el tiquete de compra de sus clientes a través del aumento del tiempo de visita.

En la actualidad, Casa Vieja tiene un funcionamiento de panadería, cafetería y restaurante, por lo que atiende a una gama amplia de consumidores con diferentes deseos y necesidades no solo de la zona de San Pablo, sino también de toda la provincia de Heredia. Por medio de las redes sociales y el posicionamiento de marca, el local es visitado por personas de diferentes partes de Costa Rica.

2.2 Estructura organizacional de Casa Vieja

La estructura organizacional de Casa Vieja ha ido creciendo conforme han pasado los años; hoy la empresa cuenta con 35 personas en diferentes turnos, porque la cafetería está abierta de seis de la mañana a nueve de la noche de martes a domingo.

Gráfico 1: Organigrama Casa Vieja al 2021



Fuente: Elaboración propia.

El área administrativa está liderada por el actual propietario Ignacio Benavides, quien se encarga de todas las principales actividades de la empresa: compras, cuentas por pagar, manejo de finanzas, recursos humanos, entre otras. Él es la cabeza de la organización; sin embargo, tiene como apoyo a dos personas adicionales con quien toma las decisiones finales y define cuál es el camino que se desea llevar para el crecimiento de Casa Vieja: Jéssica Herdez

y Loyren Matey. Jéssica se incorporó hace aproximadamente cuatro años y se desenvuelve en la parte de compras, decisiones administrativas y manejo del equipo. Loyren es parte del área administrativa de la contabilidad, manejo de facturas y cobertura de temas del seguro social; no obstante, se planea que su rol pase a supervisión en un futuro cercano.

Como entes externos o tercerizados se cuenta con un contador, un abogado, un jardinero, una agencia de tecnología de información y una agencia de mercadeo. Esta última maneja las redes sociales, la creación de marca y comunicación en punto de venta (se profundizará sobre sus funciones en la sección 2.3 de este capítulo).

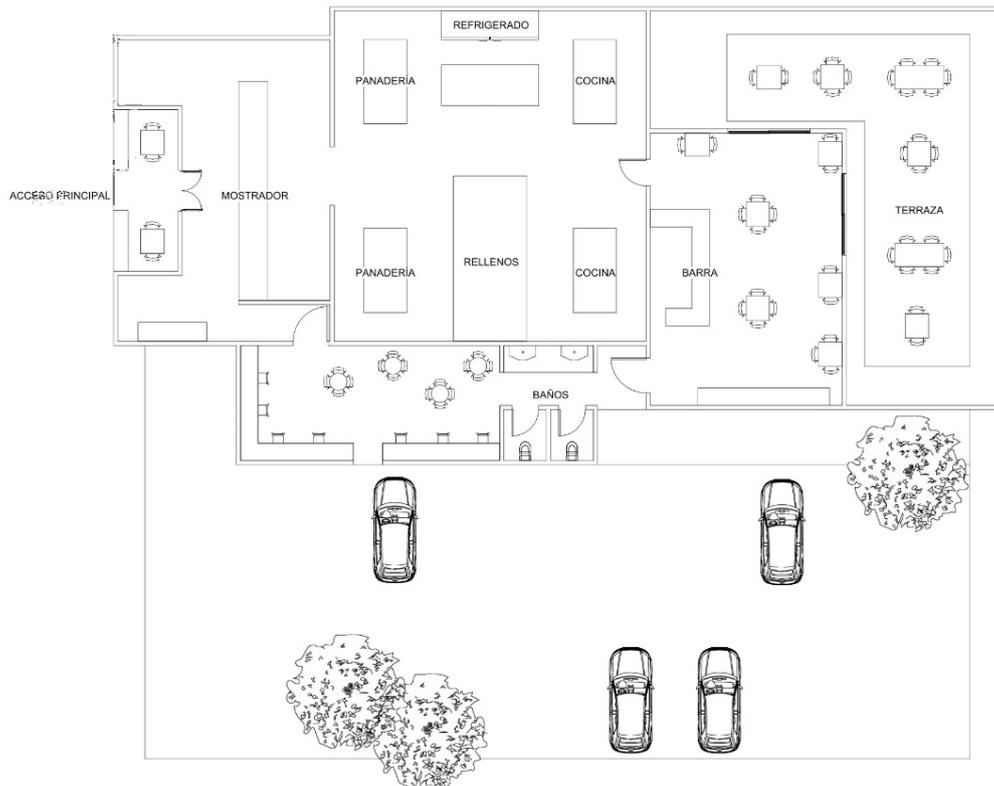
El departamento de producción se divide en panadería, pastelería y cocina. Estos se encargan de desarrollar lo que se vende en el área de panadería y lo que se produce para la cafetería y el restaurante. El equipo está integrado por cinco personas en labores de producción y por seis en la cocina.

El área de despacho está conformada por los empleados encargados de la caja, los vendedores, el mesero y el operador o encargado de las entregas; esto totaliza seis personas en cajas y tres meseros que trabajan dos turnos. Este equipo, por lo general, es la primera cara de Casa Vieja, con la que el consumidor tiene contacto en el área de panadería.

En el salón se ubican los saloneros y quienes son responsables de las bebidas. Hay nueve colaboradores en salón y tres para bebidas. Una ventaja de la estructura de Casa Vieja es la baja rotación del personal, en parte por la inversión en capacitación que realiza, por ejemplo, las capacitaciones junto con sus proveedores.

Existe también un departamento pequeño de limpieza y otro de mantenimiento, conformados por tres trabajadores en limpieza y uno para mantenimiento del local. Se maneja desde la limpieza básica hasta el mantenimiento de la línea eléctrica, máquina de lavaplatos, destaqueo de grasa, entre otros.

Imagen 1: Distribución de Casa Vieja



Fuente: Elaboración Karolina Lépiz Bolaños, estudiante de arquitectura 2022.

2.3 Canales de venta de Casa Vieja

Los canales de venta que utiliza Casa Vieja son el punto de venta con contacto físico entre el consumidor y el negocio, ya sea para comer en el local o para llevar y las plataformas digitales como medio alternativo.

Las ventas realizadas por medio del punto de venta representan más del 85% de los ingresos totales que factura la empresa. Al emprender como un punto de venta de panadería para los vecinos de la zona, la comunicación de “boca en boca” y la visita a la cafetería son las principales fuentes para atraer a nuevos consumidores al negocio.

Debido a la era digital y la necesidad de incursionar en el área de entregas a domicilio para expandir el alcance del negocio, Casa Vieja inicia con diferentes plataformas que le permiten alcanzar más tipos de clientes. Primero, se abrió la página web que redirige a un número de WhatsApp empresarial. Por este medio, los clientes pueden contactar al operador y hacer pedidos. Esto permite alcanzar clientes fuera de la zona de cobertura de otras

aplicaciones. Por lo general, son pedidos más grandes que el promedio y constituyen el 5% de las ventas totales.

Por su parte, se firmó un contrato de exclusividad por tres años con Uber Eats en alrededor de 2018, con el objetivo de tener presencia de marca en una plataforma de entregas en línea. Una de las principales funciones que tiene esta aplicación para Casa Vieja son los reportes básicos y el análisis de datos que brinda al negocio sobre la rotación de los productos. Adicional a esto, se ha visto un incremento de ventas después de su incursión a la plataforma, por lo que el negocio ha aumentado su oferta de menú.

Dado el auge que se ha experimentado en las plataformas digitales debido a los cierres provocados por la pandemia generada por el virus COVID-19 y la necesidad de innovar en la manera en la que se le llega al consumidor, Casa Vieja optó por un contrato de exclusividad con Uber Eats, el cual finalizó en 2021. Posterior a esa fecha se inició el proceso de ingreso a otras aplicaciones de entrega como DiDi, con el fin de continuar la diversificación de canales.

2.4 Aspectos estratégicos de la empresa

Los aspectos estratégicos mencionados por el dueño son: la relación con los socios comerciales y el uso de plataformas tecnológicas en el punto de venta.

Algunos de los proveedores que han sido un gran apoyo son: Puratos, Mayca, Rich Enterprise, Belca, Britt, entre otros. Estas empresas no solo han tenido la figura de proveer los suplementos necesarios, sino que también han encontrado en Casa Vieja un modelo de negocio con una visión diferente, que les permite dar una imagen de alto nivel para impactar a otro tipo de comercios que busquen alcanzar un nicho similar.

Los principales beneficios que ha obtenido Casa Vieja por estas relaciones comerciales son capacitaciones, viajes, auditorías y regalías. Britt otorgó máquinas de espresso, realiza entregas diarias de café para evitar que la cafetería tenga que hacer pedidos muy grandes e imparte capacitaciones a los empleados una vez al mes.

También, parte de la estrategia de crecimiento de Casa Vieja en los últimos años ha sido su incursión en medios digitales. Como fue mencionado en la sección de *canales de venta*, sus medios prioritarios son: la página web, Uber Eats, DiDi y WhatsApp Web empresarial.

En 2020, cuando inició la pandemia por COVID-19, el uso de estos métodos de servicio a domicilio ya no eran una opción para los modelos de negocio como Casa Vieja, sino una necesidad de supervivencia en épocas de restricción y horarios de funcionamiento, por lo que la empresa decidió alinear su estrategia con la apertura digital en esas épocas de cambio.

2.5 Cartera de negocios

Casa Vieja tiene tres verticales de negocio: panadería, cafetería y restaurante. En sus inicios solo funcionaba como panadería, luego se abrieron las puertas de la cafetería y poco después se empezaron a incluir los platillos del restaurante.

1. Panadería: esta vertical se centra en la producción de panes tradicionales y especiales y son elaborados de manera artesanal. Los primeros consumidores de Casa Vieja eran de la zona de Heredia La panadería sigue siendo uno de los principales atractivos para el negocio. Actualmente representa un 40% de las ventas totales de Casa Vieja.
2. Cafetería: se destinó un espacio dentro del local para consumir en el sitio. Esta área incluía todo tipo de repostería que podía ser acompañada con café o té. Se convirtió en un lugar de encuentro para los consumidores que buscaban un ambiente familiar para disfrutar. Impacta dentro del mismo 40% de ventas de la panadería.
3. Restaurante: se incluyeron platillos más elaborados para invitar al consumidor a desayunar, almorzar y cenar en Casa Vieja. Hay un menú con extensas opciones para estos tiempos de comida. El local ofrece un ambiente diferente, al aire libre y familiar para los clientes. El restaurante representa un 60% de las ventas en la actualidad y desde la construcción de la parte trasera del restaurante, la cual cuenta con la mayor cantidad de mesas, las ventas aumentaron en un 50%.

2.6 Departamento de Mercadeo de Casa Vieja

2.6.1 Estructura del departamento de mercadeo

Contar con un departamento de mercadeo o invertir dinero para dar a conocer el negocio era algo completamente ajeno a Casa Vieja, pues no se visualizaba ni comprendía los beneficios que podría obtener al realizar un esfuerzo en esta área.

Al darse el crecimiento del negocio, el cual se detalla en la sección 1 de este capítulo, se comienza a despertar esta gran área de oportunidad, definida para la empresa como el inicio de sus estrategias mercadológicas.

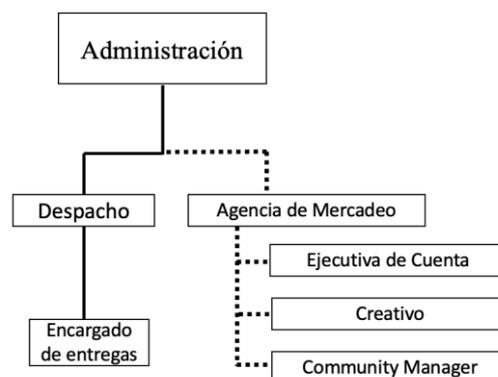
El liderazgo de Ignacio no solamente iba marcado por la expansión del menú y por las nuevas áreas para ampliar su restaurante, sino también por la experimentación en nuevos canales que comunicaran el mismo mensaje, haciendo crecer la notoriedad y el tráfico del restaurante. En sus inicios, el dueño se encargó de realizar estos esfuerzos solo, poco a poco, utilizando los recursos disponibles.

El tiempo solo marcaba un crecimiento más grande para Casa Vieja; muchas más personas se acercaban para probar sus platillos y especialidades, lo cual llevó a la empresa a comprender que era hora de buscar un apoyo adicional, por dicha razón es que inició su relación con la agencia b&b.

Hoy, el Departamento de Mercadeo está integrado por Ignacio y por la agencia, a quienes él describe como su mano derecha. Aunque están tercerizados, él los considera como parte importante y primordial del equipo, a partir de una relación de más de cuatro años. Por el mismo crecimiento experimentado, se decidió hace un año contratar a un operador, quien se encarga de contestar aquellos mensajes que ingresan a través de las redes sociales del negocio y que tienen un enfoque mucho más operativo.

En el gráfico 2 se detalla la relación existente entre las distintas partes del Departamento.

Gráfico 2: Organigrama departamento de mercadeo



2.6.2 Funciones principales y secundarias del Departamento

Cuatro años han pasado desde que se comenzaron a aplicar acciones más concretas de mercadeo y desde que la relación del negocio con la agencia b&b inició. Las funciones por desempeñar por las partes involucradas han aumentado, así como los proyectos. Esto se debe a la confianza entre las partes y a la activa participación que ha demostrado b&b.

A continuación, se enlistan las funciones, tanto principales como secundarias, que cumple el Departamento.

Tareas primarias:

- Material y comunicación en redes sociales.
- Sesión de fotos para redes sociales.
- Redacción y edición de textos para redes sociales.
- Pauta en redes sociales.
- Material en punto de venta.
- Rotulaciones.
- Diseño de pantallas para menú digital.
- Eventos en el local.
-

Tareas secundarias:

- Innovación de menú.
- Análisis de competencia.
- Análisis de tendencias.

2.6.3 Relación con agencias y terceros

Casa Vieja comenzó la relación con la agencia b&b, una agencia de mercadeo digital, hace aproximadamente cuatro años y hasta hoy es un servicio tercerizado. Si bien cuenta con siete colaboradores, son dos los que se dedican de lleno a Casa Vieja: Alexa Camacho y Jason Lobo. Ellos se encargan de toda la parte publicitaria: la comunicación en el punto de venta, el manejo de redes sociales, las fotos, el diseño, el estilismo de alimentos que busca que los platillos y alimentos se vean atractivos en las fotos, la decoración del espacio, los menús y las vallas. Esta empresa también colabora en logística y eventos. Asimismo, les brindan mentoría de mercadeo, debido a que el equipo administrativo de Casa Vieja carece de experiencia. El 14 de febrero, día de San Valentín, por ejemplo, se crean y ofrecen productos o promociones de temporada. La agencia b&b provee una guía de lo que está en tendencia y el dueño se encarga de coordinar con su equipo productivo para ejecutar la idea en conjunto.

Casa Vieja no tiene establecido un límite de horas que contrata a la agencia, sino que se le solicita asistencia según se requiera; mantienen una relación muy colaborativa y poco estructurada. El negocio tiene un gasto por agencia entre 700 y 1.000 dólares mensuales. Por lo general, el monto mensual se dedica al manejo de redes sociales, publicaciones y redacción de textos; si se necesitara apoyo con eventos, vallas u otro rubro, se cobra el adicional.

En octubre de 2020 se comenzó a pautar en redes sociales. Sin embargo, no cuenta con parámetros ni la agencia realiza auditorías para la medición del crecimiento. Una manera en

que b&b mide el avance es al mostrar capturas de pantallas de alguna situación fuera de lo normal o también lo que se comente en las reuniones. Otra forma en que se cuantifica el éxito del manejo de redes es por medio del alcance de seguidores al momento de subir historias en Instagram y revisar la cantidad de cuentas que hicieron clic en las publicaciones. No obstante, el dueño considera que es difícil determinar el impacto en las ventas, a menos de que sean promociones específicas que solo se publican a través de redes sociales.

La digitalización de Casa Vieja comenzó en Instagram y luego migró a Facebook, que son las redes sociales que utiliza hasta hoy. Los esfuerzos de la empresa b&b van dirigidos, en la mayoría de los casos, a Instagram por ser la aplicación a la que se le da mayor seguimiento; mientras que en Facebook se busca solo mantener la presencia.

Otra relación que tiene el restaurante es con Media Channel, empresa encargada de manejar las pantallas digitales que proyectan imágenes alusivas al producto disponible en el menú, así como los de temporada. La agencia crea el contenido y Media Channel se responsabiliza de su publicación y manejo.

2.7 Historia y desarrollo de la marca

2.7.1 Descripción detallada de la marca

La marca “Casa Vieja” ha evolucionado de manera progresiva y paulatina a lo largo de los años. Al inicio, se vendía principalmente a población adulta o adulta mayor, debido a que era la panadería del pueblo y luego comenzaron a sumarse los colegiales de la zona. Su primer logo fue una representación gráfica de una persona sosteniendo un bollo de pan, diseñado por un ilustrador.

Después se realizó una ampliación del local y cambiaron la imagen de la marca. La agencia b&b brindó el asesoramiento de dicha transformación. El segundo logo pretendía ser más representativo del lugar físico y es así como este se convirtió en una casa, vieja. Por último, el dueño buscaba que su marca transmitiera la idea de una cafetería consolidada. Con ayuda de la agencia de mercadeo, se modificó a un diseño minimalista de una letra “C” y una “V” o las dos palabras seguidas “Casavieja”. Se buscaba también ser más limpia, reflejar estilo y elegancia al alcance de todos, como se muestra en el anexo 2.

Los colores seleccionados son el azul marino y el blanco, bajo la idea de que desde sus inicios la panadería era de esos colores y, por ende, siempre se recuerda su pasado. Cabe destacar que la casa, en los primeros años, tenía un color azul rey que luego decidieron

reemplazar por azul marino. Casa Vieja no posee un libro de marca porque el dueño no considera que sea prioritario invertir tiempo y dinero en la creación de este.

Sus dos enfoques para el año 2021 fueron modificar, junto con la agencia de mercadeo, el empaque de los productos terminados, alineados con su nueva imagen de marca. Asimismo, pretende mantener sus redes sociales y su página web con fotografías tipo estudio de los productos, sin demostrar o compartir la experiencia vivida por el consumidor; lo anterior con la finalidad de transmitir una imagen más sobria.

2.8 Descripción detallada de su cliente

Por criterio del dueño, la clientela se clasifica en hombres y mujeres, entre 25 y 45 años, provenientes de las provincias Heredia y San José. Además, se categoriza al consumidor en seis grupos, detallados a continuación:

- Cientes de panadería: abarca a los residentes de barrios aledaños, quienes únicamente compran en la “Casa Vieja” repostería o panadería para llevar.
- Cliente corporativo: empresas que alquilan la nueva etapa para realizar actividades con sus equipos de trabajo.
- Cientes de oficina: quienes van al restaurante a trabajar de forma remota.
- Cientes para pasar la tarde: personas que buscan disfrutar un buen café y cambiar de ambiente; pueden asistir acompañadas o solas.
- Cientes de eventos: alquilan la nueva etapa del restaurante para llevar a cabo sus eventos, como fiestas de nacimiento, cumpleaños y demás celebraciones entre amigos y familia.
- Cientes de paso: consumidores que se dirigen a un destino en específico y realizan una parada en la cafetería antes de continuar con su trayecto.

2.9 Descripción del mercado de restaurantes a nivel nacional

2.9.1 Principales competidores

San Pablo es un pueblo de paso, que conecta a muchos otros cantones y colinda directamente con Heredia centro, lo que ha permitido que el negocio crezca y sea conocido por muchas personas que viven incluso en otras provincias. Sin embargo, esto supone también un gran reto, dado que se encuentra cerca de muchos competidores directos e indirectos.

En la sección 2 del capítulo 1 de este trabajo, se describió el ambiente competitivo en el que se desarrolla la empresa. En esta sección se analizarán los competidores directos en específico.

El comercio que podría ser el principal competidor para Casa Vieja es Prana, debido a que comparten un formato muy similar con sus tres verticales de negocio. Prana es una cafetería-restaurante ubicada en San Pablo de Heredia, aproximadamente a unos 3 kilómetros de Casa Vieja. Además de la cercanía entre ellos, se ofrecen servicios de panadería, cafetería y restaurante.

Los ambientes son ligeramente diferentes; mientras que Casa Vieja busca algo más acogedor y tiene una mezcla entre lo moderno, lo antiguo y el contacto con la naturaleza, Prana tiene un ambiente, aunque también cómodo, más de tipo social y divertido. Esto puede verse en los entretenimientos adicionales como, por ejemplo, Prana tiene música en vivo los fines de semana y Casa Vieja realiza cada cierto tiempo ferias artesanales de emprendedores locales, de modo que ambos expresan la personalidad de su marca.

De la misma manera, Prana tiene dos locales adicionales. El primero y más antiguo se encuentra en Concepción de San Rafael de Heredia, por lo que ya contaba con cierta experiencia y clientela regular que los conoce y son leales. El local original es más pequeño y el encontrar un espacio más amplio le permitió desarrollar mejor su oferta al cliente, especialmente en el restaurante.

El tercer local es un concepto distinto, llamado “Tertulia por Prana” y está ubicado también en San Pablo de Heredia, a 500 metros de la plaza central del cantón. Este restaurante se especializa en comida típica costarricense y su objetivo principal es crear una experiencia diferente, para disfrutar de un espacio natural, con animales de la granja, zona de picnic y más. Por lo general, se organizan diversas actividades recreativas dirigidas al entretenimiento de toda la familia.

El resto de los negocios que se encuentran en el cantón se clasifican de dos formas: restaurantes y panaderías.

Los restaurantes son competencia debido a la ubicación, pues se encuentran a menos de 3 kilómetros de Casa Vieja y pertenecen a la misma industria. No obstante, los ambientes, servicios y productos ofrecidos son distintos. Por esta razón, no se consideran competencia directa ni se procede a realizar un estudio comparativo, solo una descripción de los servicios.

Dentro de estos competidores indirectos, están los siguientes:

- Acapulco: bar restaurante localizado a un costado de la escuela de San Pablo de Heredia. Su ambiente está dirigido a adultos y manejan todo tipo de comida, por ejemplo, tacos, arroces, chalupas, algunas carnes, sopas y bocas. Este restaurante lleva numerosos años funcionando en la comunidad y es el típico local de pueblo que todos conocen por tradición y antigüedad. Su presencia y comunicación en redes sociales es mínima y los precios de sus platillos rondan entre los 1.500 colones y los 3.500 colones. Gran parte de sus ventas se centran en las bebidas alcohólicas.
- La Olla: otro restaurante familiar, frente a Correos de Costa Rica, en San Pablo de Heredia. Ofrece también el servicio de comidas y su formato es muy similar al de Acapulco, un bar restaurante local y de pueblo, con variedad de platillos como pastas, carnes y hamburguesas. También cuenta con un poco más de presencia en redes.
- La Xinia: se encuentra aproximadamente a 1 kilómetro del restaurante La Olla y se enfoca en comidas rápidas. Es un lugar muy pequeño, con poco espacio disponible para consumir dentro del local, por lo que lo más común es comprar la comida para llevar.
- La Estrella China: restaurante chino frente a Fresh Market también de San Pablo de Heredia. Tiene varios años de operar en el cantón.
- Pizza Lussy: pizzería ubicada a un costado del parque central de San Pablo de Heredia.

Las panaderías que se encuentran en los alrededores se enlistan a continuación:

- La Isabela: esta panadería tiene muchos años de estar funcionando y se ha trasladado de local varias veces, pero los clientes han sido siempre leales. Es una panadería donde se pasa a comprar y no hay espacio para consumir en el lugar. Los precios son muy accesibles, pueden ser comparables con los de Casa Vieja en artículos básicos de panadería, por ejemplo, el pan baguette, “cachitos” y trenzas. La oferta de productos es la usual: distintos tipos de pan salado o dulce, repostería y algunas bebidas. En la actualidad tienen tres locales en distintas partes del cantón.
- Musmanni: conocida cadena de panadería, situada al costado sur de la escuela pública de San Pablo. Solo cuenta con un par de mesas para comer en el local, tiene un poco más de variedad en productos con respecto a los competidores mencionados con anterioridad, pero mantiene la categoría de panadería.
- Café Roso: tiene una ubicación muy ventajosa en el barrio María Auxiliadora, en el límite entre San Pablo y Heredia Centro, en una de las calles más transitadas. Es una cafetería que se caracteriza por su ambiente agradable y limpio con una amplia variedad

de platillos, tanto de repostería como los más elaborados propios de un restaurante. Se posiciona como alimentación saludable, cuenta con una importante cartera de clientes leales y seguidores en sus redes sociales.

2.9.2 *Posicionamiento de la empresa*

En cuanto al posicionamiento actual de la empresa, en la entrevista realizada al dueño del restaurante no se logra definir con claridad.

Sin embargo, una breve aproximación al posicionamiento se encuentra en la plataforma de viajes TripAdvisor. Se estudió más de 50 opiniones y entre las más recientes se contemplan las de los años 2019 al 2021, lo que la posiciona como:

- Lugar con excelente calidad en su comida y repostería.
- Servicio deficiente en cuanto a su velocidad de atención y preparación de los alimentos.
- Precios desde moderados hasta los percibidos como altos.
- Con instalaciones amplias y de buena presentación.
- Utilizado para ir a pasar la tarde tomando café; ya sea en familia, amigos o pareja.

2.9.3 *Mercado meta actual*

En Casa Vieja el mercado meta se ubica en los seis grupos de clientes identificados y detallados en este trabajo. Sin embargo, Ignacio destaca la importancia de la comunicación y las estrategias de mercadeo, que se ejecutan por parte de b&b en las plataformas de Instagram y Facebook, como se mencionó anteriormente.

El mercado meta al que se le dedica la mayoría de los esfuerzos en comunicación, según la agencia, es al cliente que visita por café y que quiere pasar un tiempo a solas o con amigos. Además, se pretende captar a los consumidores que disfrutan de un almuerzo tardío o bien, un café por la tarde en un restaurante elegante y con un establecimiento llamativo para compartir en sus redes sociales con fotos.

Más allá de estas dos redes sociales, se ubica un mercado meta muy amplio y rotativo, con un público objetivo que se trabaja según el enfoque de la temporada. Por ejemplo, en el día de San Valentín se busca llegar a las parejas que desean regalar producto promocionado para la fecha o pasar un tiempo romántico en el local o el día nacional del perro, el cual tuvo publicaciones en redes para impulsar a los dueños a visitar con sus mascotas el restaurante y, de esta forma, el animal obtendría una galleta gratis o el “Chifrijueves” con una promoción 2x1 para los amantes del chifrijo durante julio de 2021.

Capítulo III. Investigación del mercado para Casa Vieja

3.1 Pregunta de Investigación

¿Cuál es el perfil del consumidor de Casa Vieja

3.2 Objetivo General de la Investigación

Analizar las preferencias del consumidor por medio de un estudio de mercado utilizando herramientas digitales, con el fin de generar asociaciones que permitan el planteamiento de una propuesta con fundamentos claros.

3.3 Objetivos Específicos de la Investigación

- Identificar las preferencias de consumo de los clientes de Casa Vieja.
- Reconocer la frecuencia de consumo de los productos de Casa Vieja.
- Analizar las fortalezas y debilidades del restaurante Casa Vieja.
- Distinguir el nivel de satisfacción de los clientes de Casa Vieja.
- Descubrir la percepción de la relación precio/calidad del restaurante.

3.4 Descripción de la Metodología de la Investigación

3.4.1 Paradigma de la Investigación

Esta investigación es de carácter **sociocrítico** que, según la organización Acracia, tiene como objetivo “la transformación de la estructura de las relaciones sociales dando respuesta a los problemas generados por ellas y teniendo en cuenta las capacidades activas y reflexivas de los propios integrantes de la comunidad” (Acracia, 2016, párr. 2). En función del cumplimiento del objetivo general de esta investigación, se pretende proponer un plan de mercadeo mediante un análisis del entorno y del cliente que permita generar una ventaja competitiva para Casa Vieja. Con base en lo anterior, se busca entender la realidad del restaurante, a través de diferentes herramientas de estudio, con el fin de proponer modificaciones para transformar su existencia.

3.4.2 Enfoque de la Investigación

Se plantea llevar a cabo una recopilación y un análisis de datos cualitativos y cuantitativos a través de entrevistas, encuestas, *A/B testing*, *benchmarking* e instrumentos de observación; por lo que la investigación tiene un enfoque **mixto**. Este busca generar una

comprensión más dinámica de los resultados. Por un lado, se analizan de forma matemática y estadística los datos obtenidos y, por el otro, se realiza una comprensión e interpretación de la realidad, evitando dejar de lado elementos que podrían ser determinantes. Cabe resaltar que, en un enfoque mixto, “ningún enfoque prevalece respecto al otro; al contrario, se trabajan de forma conjunta, lo cual permite comprender la realidad que se estudia de una manera más integral” (Salas, 2019, párr 10).

3.4.3 *Tipo o diseño de Investigación*

- Investigación según finalidad: la investigación presenta una modalidad orientada a la aplicación, debido a que pretende generar conocimiento que permita responder a los problemas planteados y realizar una propuesta relevante para cumplir, así, con el objetivo general del estudio. Dicho de otra manera, el tipo de investigación “se orienta a la adquisición de conocimiento con el propósito de dar respuesta a problemas concretos. Se orienta a la toma de decisiones y al cambio o mejora de la práctica” (Zeledón y Ugalde, 2015, pág. 62).
- Investigación según profundidad u objeto: se realiza una investigación exploratoria, debido a que se pretende adquirir mayor conocimiento de la situación actual de Casa Vieja, así como del entorno y contexto a nivel de la industria y del país. Una vez que se apliquen las herramientas planteadas a la muestra definida, por medio del análisis se busca entender mejor al cliente de Casa Vieja, así como conocer las áreas de mejora de la empresa para encontrar y proponer posibles soluciones.

3.4.4 *Fuentes de Información*

Se realizó una encuesta, entrevistas, *A/B Testing* y se aplicaron instrumentos de observación como **fuentes primarias**, con el fin de recolectar información de manera directa a partir del punto de vista individual de los participantes entrevistados y de las conclusiones realizadas por el equipo de investigación. Además, se tomaron en cuenta libros de texto relacionados con la industria e historia de restaurantes y el contexto de Casa Vieja. Se aprovecharon **fuentes secundarias** de información como estudios, publicaciones, artículos y sitios web para fortalecer y contextualizar los elementos que se requieran en el estudio. La relevancia y credibilidad de estas fuentes son una prioridad para obtener resultados precisos. Como **fuentes terciarias** se hizo referencia a enciclopedias, diccionarios y fuentes relacionadas para definir algunos conceptos específicos.

3.4.5 Metodología Utilizada para la Definición del Tamaño de la Muestra para Casa Vieja (Marco Muestral)

Para obtener la opinión de los clientes en el restaurante Casa Vieja, existen diversos factores que vuelven necesario encontrar el método correcto. El primer aspecto es que existe una cantidad grande de personas que conforman esa población de clientes. Adicionalmente, esto conlleva otros factores, tales como un alto costo de investigación y gran uso del factor tiempo, si se consultara a todos los elementos que componen la población bajo estudio.

Por lo que, para obtener la opinión de los clientes, se debe revisar solamente una parte de la población, minimizando el costo, recurso humano y tiempo requerido. Con un determinado error tolerable, se vuelve necesario el uso del muestreo estadístico que, según Miguel Gómez (2014); se utiliza en estudios, investigaciones y experimentos, normalmente, con el propósito de llegar a conclusiones y resultados aplicables a toda la población que constituye el campo de estudio.

3.4.5.1 Objetivo.

Diseñar la metodología para seleccionar una muestra representativa de la población de interés, aplicando un cuestionario por medio de entrevista autoadministrada, para el conocimiento entre el manejo actual de la mezcla de mercadeo de Casa Vieja y su efecto en los consumidores de distintas partes del país.

3.4.5.2 Definición de la población.

La población de clientes del restaurante Casa Vieja se considera relativamente grande y está conformada por todas aquellas personas que han comprado productos a través de los diferentes canales de atención del restaurante, incluyendo su local físico. Por lo que esta se determinó por un estudio mensual, a través del sistema de facturación del restaurante, obteniendo el promedio de clientes diario de 665 personas.

3.4.5.3 Determinación del tamaño de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra, se deben considerar diferentes aspectos, los cuales se detallan a continuación:

- Estimación del valor de la variabilidad de la población: se obtiene por medio del dueño de la empresa, quien hizo un estudio utilizando los registros semanales de la base de facturación del restaurante, con lo cual obtuvo una desviación estándar de los clientes que lo visitan de 120.71 al día.

- Estimación del nivel de confianza: existen niveles de confianza en las investigaciones estadísticas. Por ejemplo 90%, 95% y 99%. El nivel de confianza se define según el nivel de inferencia en las consecuencias del resultado. Para esta investigación se trabaja con un nivel de confianza del 95%. Al respecto, Roberto Candia (2005) indica que es un porcentaje de confianza que se ha definido estadísticamente con una alta probabilidad de que, en una distribución normal de muestra, se encuentre el valor real de la población. El valor normal estándar “Zo” es de 1.96, bajo el supuesto de que la población bajo estudio se distribuye normalmente.
- Error de precisión ("d"): otra variable que se incluye en el cálculo de la muestra es el error tolerable en la estimación de la muestra. Consiste en un porcentaje adicional aditivo, con el que se estaría de acuerdo con aceptar la estimación. Por criterio del experto y dueño del negocio, el error de precisión se estima en 20 personas diarias.

3.4.6 Cálculo del Tamaño de la Muestra

Se define el tamaño de muestra de la siguiente manera:

$$n_0 = \left(\frac{Z_{\alpha/2} \cdot \sigma}{d} \right)^2$$

Al considerar los valores para cada una de las variables que se presentan en la fórmula anterior, se entiende como tamaño de muestra:

$$n_0 = \left(\frac{Z_{\alpha/2} * \sigma}{d} \right)^2 = \left(\frac{1,96 * 120,71}{20} \right)^2 = 139,94$$

Se redondea el resultado al tratarse de personas y se recomienda una muestra de 140 personas.

La selección de los consumidores se realizó en el local físico de Casa Vieja, al elegirse de forma aleatoria a clientes que adquirieron al menos un servicio, aplicando muestreo estratificado de acuerdo con la proporcionalidad del número de clientes promedio semanal que visitaron el restaurante en estudio.

A continuación, se detalla la distribución proporcional de la población por día de la semana, así como la muestra recomendada en cada uno de ellos. Se supone que la población de clientes que visitan el restaurante se distribuye normalmente, por lo que la distribución de la muestra se realiza de forma proporcional cada día de la semana en que se aplicó el cuestionario.

Tabla 3: Distribución proporcional de la población por día de la semana y la muestra recomendada

Fecha	Día de la semana	Porcentaje	Muestra recomendada
22-mar	Martes	14.19%	20
23-mar	Miércoles	13.51%	19
24-mar	Jueves	9.46%	13
25-mar	Viernes	7.43%	10
26-mar	Sábado	14.86%	21
27-mar	Domingo	26.35%	37
28-mar	Lunes	8.78%	12
29-mar	Martes	5.41%	8
Total general	1 semana	100%	140

Fuente: Basado en datos obtenidos por parte del dueño de Casa Vieja en el 2022.

3.4.7 *Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información*

Para reunir la información se utilizó la herramienta virtual *Qualtrics Survey*, que permite diseñar un cuestionario personalizado. Este se completa de forma digital y recopila la información en una hoja de cálculo automáticamente según se vaya respondiendo, para la exportación y el análisis de los datos. El instrumento también genera gráficos y tablas con base en tendencias e información agregada y permite correlacionar los datos de distintas preguntas. El cuestionario se aplicó a la muestra seleccionada de consumidores del restaurante y la panadería.

Cabe decir que se empleó la herramienta *A/B Testing*, con el fin de conocer más acerca de las preferencias de los clientes en la comunicación de medios digitales; herramienta que se detalla en el apartado tercero de este capítulo. Adicionalmente, se aplicó un cálculo del índice NPS para determinar el porcentaje de clientes promotores de la marca. Por último, se hizo un *benchmarking* de tipo competitivo que permite realizar un comparativo entre las principales empresas competidoras de Casa Vieja. Como instrumento complementario para obtener los datos por comparar en el *benchmarking*, se visitaron de forma presencial los puntos de venta seleccionados, con el fin de realizar una observación.

3.4.8 *Técnicas e Instrumentos para el Procesamiento de Información*

Para el procesamiento y análisis de los datos, se usó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), por sus siglas en inglés. En esta investigación se realizó un análisis por conglomerados; por medio del programa se identifican subgrupos que poseen características similares dentro de la muestra de la población tomada. La herramienta

estadística ejecuta el proceso de análisis a través de la desviación estándar, con respecto a la media de la muestra.

Debido a lo anterior y para la efectividad del paquete estadístico, se estandarizaron todas las respuestas cuantitativas que presentan una escala de respuesta. Es decir, a través de promedios se le define al programa que todas las escalas de respuesta comprenden una posible respuesta entre el 1 y el 6, sin importar cuántas posibles respuestas tiene de verdad la pregunta. Debido a que todas las preguntas tienen la misma escala de respuesta, son comparables.

De la misma manera, en la tabla 4 se detalla el resultado de la aplicación de la herramienta SPSS. La primera columna de la tabla, titulada “Variable”, es una abreviación de la pregunta completa realizada en la encuesta a la muestra de la población. Las preguntas completas se pueden referenciar en el anexo 3.

Los grupos están conformados por las personas que tuvieron más similitudes en sus respuestas. Esto facilita la asignación de un perfil a los consumidores de Casa Vieja, según sus preferencias, y la planeación y ejecución de estrategias dirigidas a cada uno. En las columnas “Grupo 1, 2 y 3” se encuentra la desviación estándar para cada una de las 30 variables. Entre más desviación, más dispersión hay en los datos del grupo y, si es igual a “cero”, el total de las respuestas de toda la muestra no varía. En la última fila de la tabla se muestra el subtotal de la cantidad de encuestados por cada grupo, cuya suma total es de 148 encuestados.

Además de la desviación estándar, se muestran tres cálculos estadísticos que ayudan a definir los grupos, dado que la herramienta SPSS por medio de la confianza, la significancia y la diferencia estadística entre grupos comprueba estadísticamente los resultados, hasta encontrar los grupos que contengan el resultado más favorable posible.

Tabla 4: Mapa de calor por grupos de encuestados

<u>Variable</u>	<u>Grupo 1</u>	<u>Grupo 2</u>	<u>Grupo 3</u>	<u>Significancia</u>	<u>Confianza</u>	<u>Diferencia</u>
AB Test	1,17	0,93	0,80	0,003	100%	0,18
Indicador NPS	1,16	1,07	0,94	0,036	96%	0,11
Frecuencia consumo en local físico	-0,58	-0,13	0,07	0,0001	100%	0,33
Frecuencia consumo vía Whatsapp	-0,85	-1,04	-0,96	0,228	77%	0,09
Frecuencia consumo vía teléfono	-1,02	-1,07	-1,37	0,0001	100%	0,19
Frecuencia consumo vía Uber	-0,94	-1,08	-0,54	0,0001	100%	0,28
Frecuencia consumo vía Didi	-0,95	-1,16	-1,35	0,0001	100%	0,20
Satisfacción con el local físico	0,76	0,99	0,62	0,006	99%	0,19
Satisfacción con atención vía Whatsapp	-0,74	-0,98	-0,61	0,04	96%	0,19
Satisfacción con atención vía Uber	-0,69	-1,02	0,37	0,0001	100%	0,73
Satisfacción con atención vía Didi	-0,57	-1,16	-0,96	0,0001	100%	0,30
Frecuencia de consumo al desayuno	-0,70	-0,59	-0,31	0,014	99%	0,20
Frecuencia de consumo al almuerzo	-0,68	-0,67	-0,44	0,137	86%	0,13
Frecuencia de consumo al café	-0,54	-0,46	-0,17	0,011	99%	0,20
Frecuencia de consumo a la cena	-0,83	-0,74	-0,59	0,218	78%	0,12
Satisfacción con el servicio al cliente	0,68	0,96	0,73	0,007	99%	0,15
Satisfacción con el tiempo de espera	0,37	0,70	0,52	0,004	100%	0,17
Satisfacción con variedad de productos	0,68	0,98	0,76	0,0001	100%	0,16
Satisfacción con la calidad de los productos	0,84	1,01	0,81	0,007	99%	0,11
Satisfacción con las instalaciones	0,84	1,04	0,94	0,061	94%	0,10
Satisfacción con la ubicación del local	0,78	0,97	0,87	0,063	94%	0,10
Satisfacción con las redes sociales	0,28	0,10	0,48	0,084	92%	0,19
Relación precio/calidad	1,12	1,04	0,94	0,047	95%	0,09
Interés en un plan de lealtad	-0,17	-0,33	-0,90	0,0001	100%	0,39
Interés por beneficio de puntos**	-0,71	-0,56	-0,43	0,204	80%	0,14
Interés por beneficio de cashback**	-0,25	0,03	-0,27	0,027	97%	0,17
Interés por beneficio en descuentos**	0,22	0,00	-0,79	0,0001	100%	0,53
Interés en otros beneficios**	1,32	1,14	0,86	0,001	100%	0,23
Cantidad de acompañantes	0,99	-0,39	-0,12	0,0001	100%	0,73
Edad del encuestado	-0,82	0,44	-0,20	0,0001	100%	0,63
Tamaño de la muestra por grupo:	35	80	33			

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del paquete estadístico SPSS.

A su vez, se trabajaron todas las respuestas cualitativas para que sus escalas sean similares y comparables también; por ejemplo, en todas las preguntas asociadas con satisfacción, se aseguró que la escala estuviera compuesta de las siguientes opciones: “muy insatisfecho”, “insatisfecho”, “indiferente”, “satisfecho”, “muy satisfecho” y “no lo he probado”. Mientras tanto, en todas las respuestas de frecuencia, se empleó la escala de “más de una vez por semana”, “una vez por semana”, “varias veces al mes”, “una vez al mes”, “menos de una vez al mes” y “nunca”, utilizando, igual, seis posibles respuestas.

Para el análisis de datos solo se consideraron valores “ciertos” y se eliminaron todas aquellas encuestas que no se llenaron en su totalidad, por lo que en esta investigación se utilizó un total de 148 cuestionarios. Una vez que se registran todas las respuestas, el sistema considera todas las variables y define los conglomerados, tomando en cuenta también el nivel de

confianza de la respuesta. Esto permite distinguir los perfiles de consumidor presentes en Casa Vieja.

Por su parte, cabe resaltar que los gráficos, las tablas y los infogramas son una elaboración propia para el análisis de datos y parte explicativa de la investigación.

3.5 Presentación y Análisis de Resultados del *A/B test*

Se empleó la herramienta de investigación *A/B testing* dentro de la plataforma *Qualtrics* para la recolección de datos. Se utilizaron dos imágenes con el elemento diferenciador de la información adicional, el precio del producto en colones y la palabra “enamórate”, ubicado en la esquina inferior izquierda y superior izquierda, respectivamente.

Esta imagen había sido publicada en las redes sociales de Casa Vieja, con el fin de promocionar la repostería que ofrecen alusiva a la celebración de San Valentín. Otro motivo por el cual se seleccionó la imagen es debido a que se consideró que representa, de forma correcta, el contenido que a menudo distingue a Casa Vieja: limpia, con estilo y elegancia.

En la encuesta, una vez que se iniciaba, aparecía una de las dos imágenes de forma aleatoria. Esta incluía una pregunta de escala con un rango de 1 a 5, para que se indicara si la misma despertaba algún nivel de interés por Casa Vieja.

En la actualidad, Casa Vieja no incluye el precio de sus productos en la publicidad de Instagram, a pesar de que sí lo hace en Facebook. Es por lo que una versión contenía la variable “precio” y la palabra “enamórate”, para determinar si se generaba mayor interés por parte de los consumidores. Se agregó el precio de manera sutil, sin ser el principal atractivo de la imagen. El objetivo de implementar el *A/B Test* en esta investigación es identificar si el consumidor se inclina más hacia una comunicación en redes sociales basada en precio, para que Casa Vieja evalúe adicionar este factor en sus imágenes o publicaciones de Instagram y Facebook.

De las 148 personas que finalizaron la encuesta, a 70 encuestados les apareció la versión “A”, imagen que incluye el “precio”; y a los restantes 78, la versión “B”, imagen que no incluye visualmente la variable. Ambas versiones del *A/B Test* se muestran en las imágenes 2 y 3.

Imagen 2: Imagen versión “A” del A/B Test, incluido en la encuesta



Los resultados de la imagen versión “A” reflejan que el promedio y la media del rango es 5, lo que representa un alto interés por Casa Vieja. El 70% de los encuestados de esta versión consideró que la imagen captó su atención, al responder el máximo valor de 5. De igual forma, se observó que el mínimo es 2, lo que refleja que la imagen no despierta el interés por el restaurante. Cabe mencionar que tan solo dos participantes eligieron esta opción, que significa un 3% del total.

Imagen 3: Imagen versión “B” del A/B Test, incluido en la encuesta



En los resultados de la imagen versión “B” se evidencia un patrón muy similar al de la versión “A”. El promedio y la media del rango es 5. El 68% de los participantes señaló que su interés despertó producto de la imagen, por lo que seleccionaron 5, lo que significa seis puntos porcentuales más que la población descrita en la imagen “A”. De igual forma, el mínimo de respuesta fue de 2, elegida por solo dos encuestados.

A continuación, se presenta el resumen de los resultados obtenidos por cada imagen. Los datos tienen una confianza del 61%, cuya prueba estadística T es mayor a 0, lo que demuestra que sí hay diferencia estadística entre sus promedios.

Tabla 5: Resumen de resultados de la prueba A/B test

	Imagen A		Imagen B			
	Cantidad	Respuestas	%	Cantidad	Respuestas	%
Nulo interés	0		0%	0		0%
Poco interés	2		3%	2		3%
Indiferente	4		6%	6		8%
Interés	15		21%	17		22%
Mucho interés	49		70%	53		68%
	70		100%	78		100%

3.6 Presentación y Análisis de Resultados de la Encuesta

Una de las herramientas utilizadas para realizar la investigación es la encuesta digital: esta se mantuvo abierta del 22 al 29 de marzo de 2022, un plazo de 8 días en total. La manera en la que se distribuyó fue a través de códigos QR (ver anexo 4). Estos se encontraban en formato de impresión insertados en los servilleteros, centros de mesa y en la caja registradora. El código se escaneaba con la cámara del celular y este redirigía a la página web *Qualtrics* donde se podía completar la encuesta.

Se incentivó a los consumidores del local a llenarla con la recompensa de entregarles una galleta gratis (ver anexo 4), al presentar el mensaje de conclusión de la encuesta a algún mesero. El letrero buscaba atraer a clientes mediante el siguiente mensaje: “¿Quieres una galleta gratis? Te queremos conocer”.

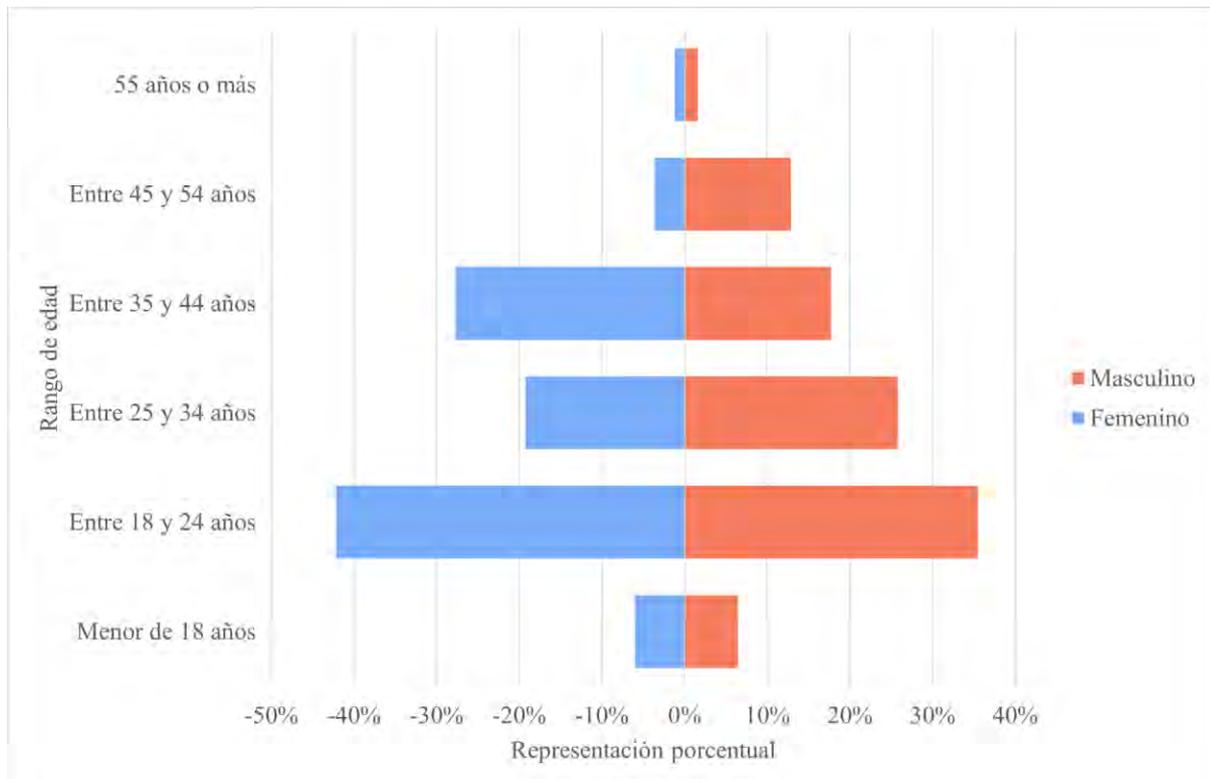
La encuesta contó con un total de 19 preguntas, de las cuales nueve eran de escala, cinco de respuesta única, dos de respuesta múltiple, dos de justificación abiertas y una donde se tenía la opción de ordenar según preferencia. Por lo tanto, diez de las preguntas eran de carácter cuantitativo y nueve cualitativo. En promedio, los encuestados duraron siete minutos para responder y se obtuvo una totalidad de 148 respuestas completas, por lo que respondieron 8 personas más que la muestra requerida.

Al observar los datos demográficos, se determinó que la distribución por género de la muestra está compuesta, en su mayoría, por mujeres, que corresponde a 83 personas o un 56%; mientras que un 42% o 62 de los encuestados son hombres. Se evidencia una diferencia de género de 14%. Un 2% de la muestra (tres personas) seleccionó “no responde”.

De la población descrita, un 57% se califica como trabajadores remunerados, un 22% son estudiantes, 18% son trabajadores independientes y un 1% eligió la categoría de jubilado. Para esta pregunta, tres participantes decidieron no revelar su situación laboral.

El gráfico 3 muestra el rango de edad que refleja los resultados del instrumento, según el género, en donde se refleja que aproximadamente, un 40% de las mujeres y un 35% de los hombres, se encuentran entre los 18 y 24 años, siendo esta la mayoría de encuestados. El siguiente rango de edad más predominante en las mujeres es entre los 35 y 44 años; mientras que para los hombres sería entre 25 y 34 años.

Gráfico 3: Rango de edad de los encuestados, según su género



La mayoría de las personas que visitaron Casa Vieja habitan en Heredia; es decir, un 78% del total de los encuestados. Los cantones con mayor representación fueron Heredia, San Pablo, San Rafael y Santo Domingo. El lugar de residencia de un 10% de la muestra es la provincia de San José, sobre todo de los cantones de Montes de Oca, Moravia, San José y Vázquez de Coronado. Un 7% provenía de Alajuela, de los cantones de su homónimo, Grecia y San Ramón. El restante 5% vive en Cartago y Limón. No se registraron respuestas de personas provenientes de las provincias costeras de Guanacaste y Puntarenas. Lo descrito se visualiza en la imagen 4.

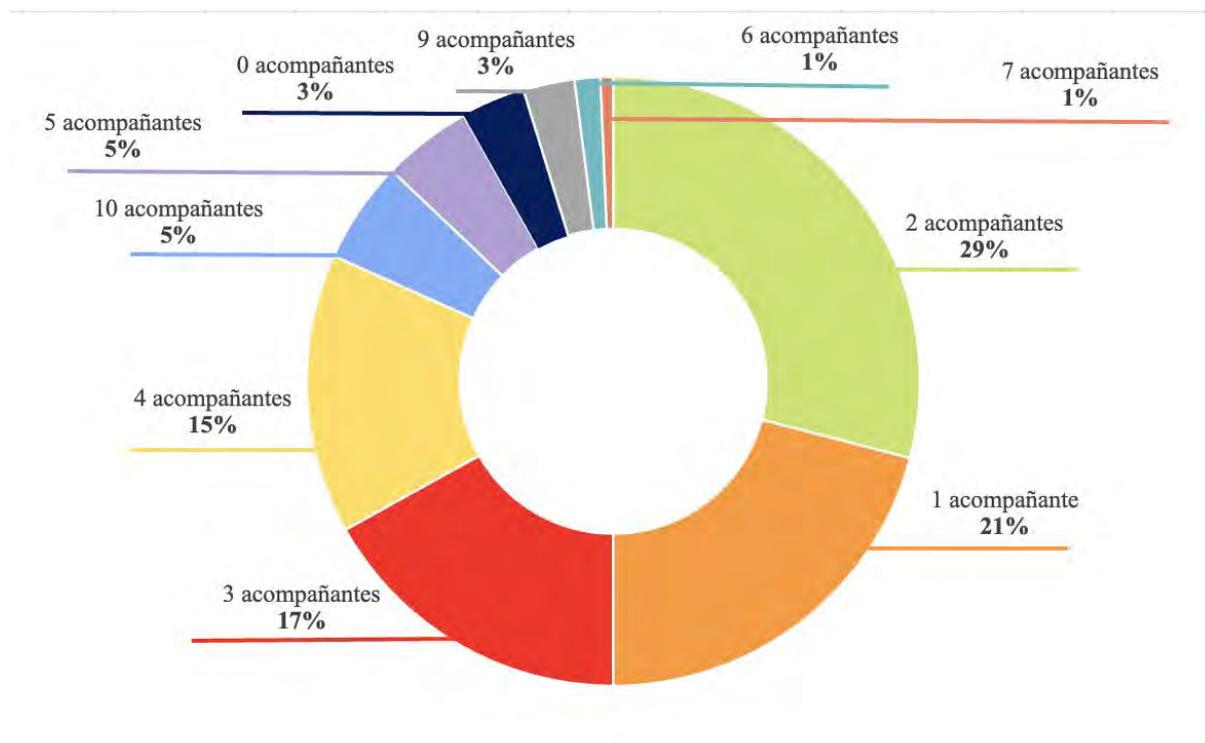
Imagen 4: Cantidad de visitas a Casa Vieja, según la provincia de residencia en Costa Rica



Por otro lado, se pretendía que el consumidor diera información sobre la cantidad de acompañantes con los cuales suele visitar Casa Vieja. La manera de recolectar la información fue por medio de una escala del 1 al 10 o más.

Los resultados de esta, representados en el gráfico 4, muestran que el 50% de los encuestados visita Casa Vieja con máximo dos personas, seguido por un 32%, quienes visitan el local con tres o cuatro personas. Mientras tanto, el restante de la muestra, un 18%, asiste a las instalaciones con más de cinco acompañantes.

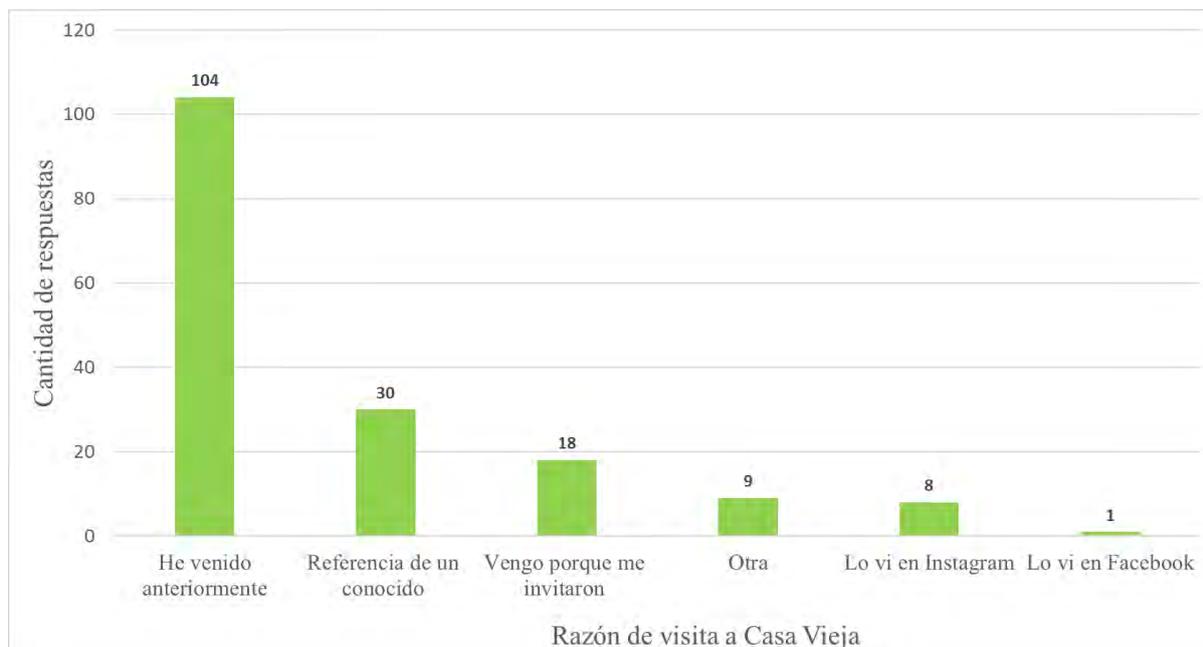
Gráfico 4: Número de acompañantes durante la visita a Casa Vieja



Con respecto a los motivos de visita al restaurante Casa Vieja, estos se agruparon en seis categorías detalladas en el gráfico 5. La más representativa, elegida por un aproximado de 61% de las personas encuestadas, fue “he venido anteriormente”. Entre las demás opciones con altas votaciones, cerca de un 18% contaba con la referencia de un conocido y un 11% asistió por invitación de alguien más. Por su parte, el restante 10% representó una minoría que escogió entre las opciones “otra”, “lo vi en Instagram” o “lo vi en Facebook”.

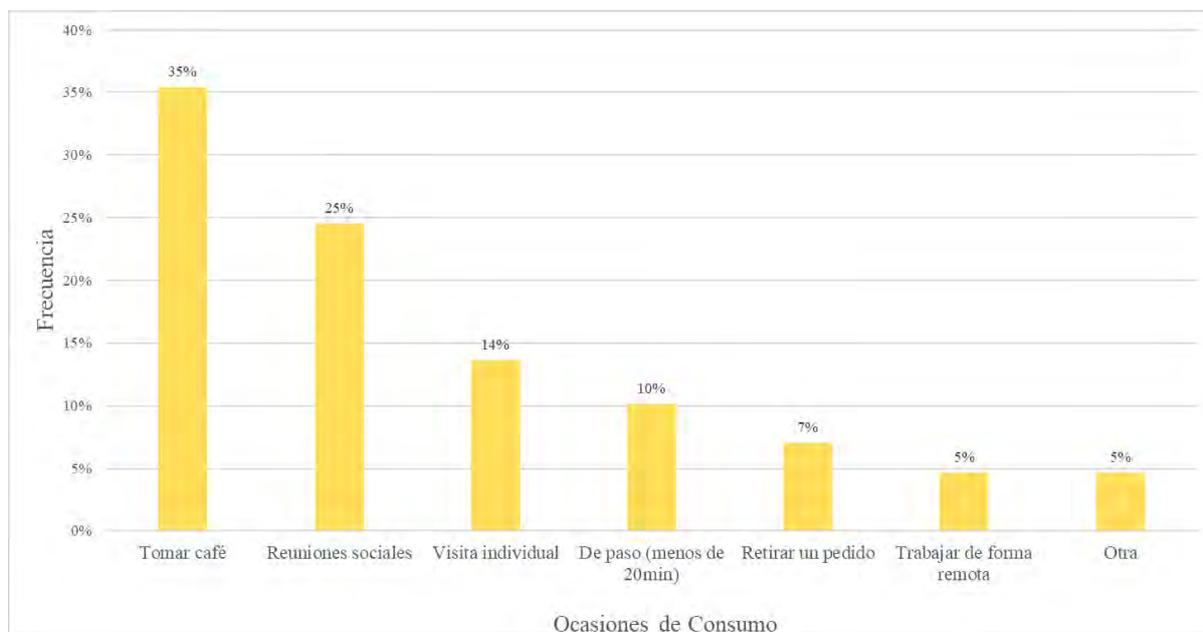
Las respuestas catalogadas como “otra” tienen comentarios alusivos a ser el restaurante favorito, el espacio y ambiente son acogedores, por una reunión de trabajo y a querer conocer el lugar y servicio.

Gráfico 5: Motivo de visita al restaurante Casa Vieja



Se buscó entender cuáles son las ocasiones de consumo de los encuestados de Casa Vieja, debido a que se dio la opción de respuesta múltiple. A raíz de esta pregunta, se observó que, del total de 255 respuestas, un 35% de los consumidores asiste a tomar café. Un 25% visita Casa Vieja para reuniones sociales. Un 14% de las respuestas indica que visita de forma individual el restaurante o la panadería. Mientras tanto, un 10% mencionó ir a Casa Vieja de paso; es decir, una visita menor a 20 minutos. En menor cuantía, un 7% asiste para retirar pedidos, un 5% de las respuestas visita para trabajar de forma remota y otro 5% seleccionó “otras” ocasiones. Lo explicado se muestra en el gráfico 6.

Gráfico 6: Ocasiones de consumo en Casa Vieja



Para conocer con más detalle las ocasiones de consumo, los consumidores compartieron con qué frecuencia visitan Casa Vieja para los siguientes tiempos de comida: desayuno, almuerzo, cena y hora de café. Se obtuvieron los resultados representados en el gráfico 7.

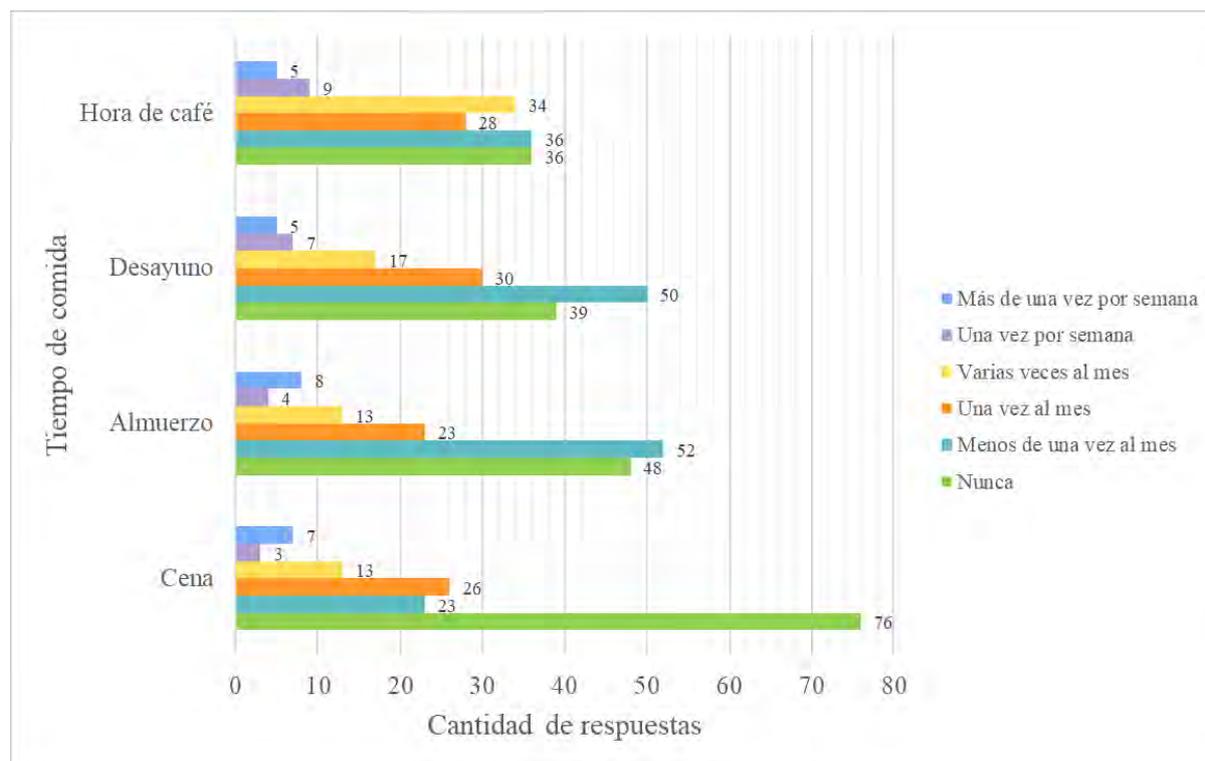
Se determinó que la cena es el tiempo de comida menos visitado por parte de los encuestados, dado que “nunca” representa un 51% de las respuestas. Complementando lo anterior, un 33% asiste para esta ocasión de consumo “menos de una vez al mes” o “una vez al mes”.

Sin embargo, para el desayuno y almuerzo no se obtuvieron resultados muy diferentes, puesto que la mayoría de los encuestados asiste “menos de una vez al mes”. La segunda opción más escogida para estos tiempos de comida fue “nunca”, con un 32% de los votos en el almuerzo y 26% en el desayuno.

La hora de café es la que tiene la mayor participación. Esta obtuvo un 29% de personas que van “varias veces al mes” o “una vez por semana”. Seguido en participación por el desayuno con 16% y el almuerzo y la cena, ambos con 11% para estas dos frecuencias de consumo.

Se detalló el porcentaje para la frecuencia que se categorizó como “más de una vez por semana”. En este caso, se manejan porcentajes sustancialmente menores que inician con un 5% para cada una de las ocasiones de consumo denominadas cena y almuerzo; y un 3% para cada uno de los restantes tiempos, desayuno y hora de café.

Gráfico 7: Frecuencia de visita a Casa Vieja para los diferentes tiempos de comidas



Otro aspecto que se incluyó fueron los medios de consumo disponibles para los productos de Casa Vieja. Estos son el local físico y las plataformas digitales DiDi, WhatsApp y Uber Eats. Las frecuencias de consumo estudiadas fueron: nunca, menos de una vez al mes, una vez al mes, varias veces al mes, una vez por semana y más de una vez por semana.

Para el consumo en el local físico, el 81% de los encuestados lo hace “menos de una vez al mes”, “varias veces al mes” y “una vez al mes”; en ese orden de importancia. Los clientes con mayor frecuencia de consumo; es decir, de forma semanal o más, representan un 14%.

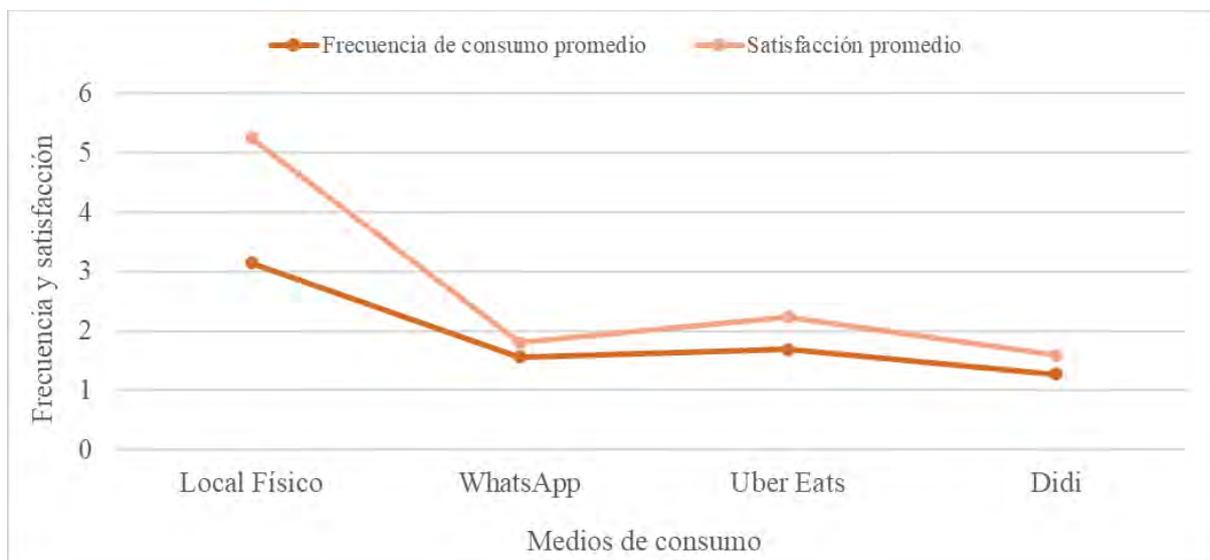
En cuanto a los medios digitales, un alto porcentaje de los encuestados seleccionó la opción “nunca” para DiDi, WhatsApp y Uber Eats, que resultaron en un 88%, 77% y 66%, respectivamente. De la misma manera, las mayores frecuencias de consumo en estas plataformas se dan “menos de una vez al mes”, “una vez al mes” o “varias veces al mes”. En Uber Eats, el 32% de las personas se ubican en las categorías mencionadas, en WhatsApp un 18% y en DiDi un 11%. El consumo “una vez por semana” o “más de una vez por semana” es minoritario en las tres.

En lo referente a la satisfacción, una mayoría (en específico un 60% de los encuestados) se encuentran “muy satisfechos” por el local físico respecto de los demás canales disponibles y 29% se siente “satisfecho”. Solo un 4% se siente “muy insatisfecho” y un 3% “nunca” ha

consumido en el establecimiento. Por su parte, un 29% de las personas indica estar “satisfechas” o “muy satisfechas” con la plataforma de Uber Eats, un 16% está “satisfecha” con WhatsApp y un 12% con Didi.

En el gráfico 8, se observa cómo la frecuencia de consumo y la satisfacción por los productos de Casa Vieja, en los diferentes medios, se comportan de una manera muy similar. De modo que existe mayor satisfacción general por el local físico, al ser este el canal más frecuentado. Mientras tanto, Didi, WhatsApp y Uber Eats tienen menor puntuación en la satisfacción, debido a que son los canales menos utilizados por los clientes.

Gráfico 8: Frecuencia de consumo promedio versus satisfacción promedio de los productos de Casa Vieja en los medios disponibles



Adicional, se le pidió al consumidor que diera su opinión en cuanto a la satisfacción que tiene con diferentes aspectos de Casa Vieja y se obtuvieron las respuestas que se explicarán a continuación. Los elementos por calificar fueron: publicidad en redes sociales, ubicación del local, instalaciones, calidad y variedad de los productos, tiempo de espera y servicio al cliente.

Para el servicio al cliente, el 56% de los encuestados se encuentra “muy satisfecho”, seguido por un 33% que eligió “satisfecho”. Mientras que solo un 7% se encuentra “indiferente”, “insatisfecho” o “muy insatisfecho”. Para esta variable, el 3%, que representa a cinco personas, señaló que “no lo he probado”.

En cuanto al tiempo de espera, se observa que esta es la única categoría en la que no predomina la alternativa de “muy satisfecho”, contando con un 28% de las respuestas. Sin embargo, un 45% de los encuestados escogió la opción de “satisfecho”. Al 10% de los

encuestados se les hizo “indiferente” y un 14% se encuentra “insatisfecho” o “muy insatisfecho”. Un 3% seleccionó la respuesta “no lo he probado”.

Respecto de la variedad de los productos, el 91% se inclinó por “muy satisfecho” o “satisfecho”. En una menor cuantía, un 7% de los resultados muestra que los consumidores se sintieron “indiferentes”, “insatisfechos” o “muy insatisfechos”. Al igual que en el servicio al cliente y tiempo de espera, un 3% indicó “no lo he probado”.

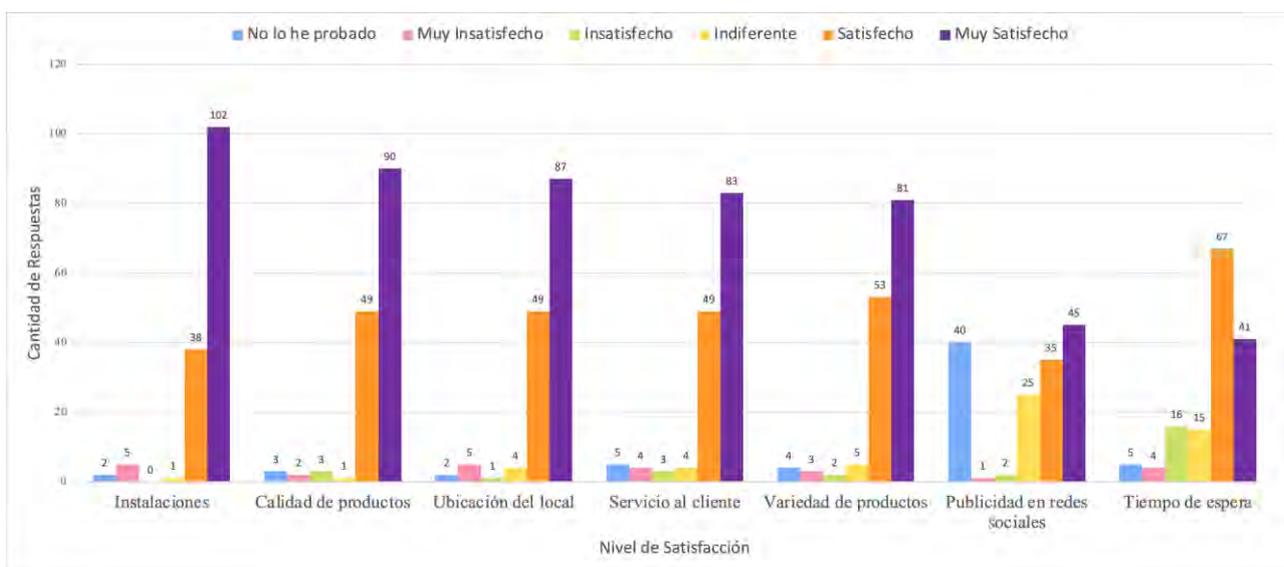
La calidad de los productos tuvo un comportamiento similar; un 94% se expresó “muy satisfecho” o “satisfecho” y únicamente un 4% se identificó con las opciones de “indiferente”, “insatisfecho” o “muy insatisfecho”. El 2% marcó que “no lo he probado”.

El 95% de los encuestados está “muy satisfecho” o “satisfecho” con las instalaciones de Casa Vieja y un 4% eligió “indiferente” o “muy insatisfecho”. Para esta categoría no se obtuvieron respuestas para “insatisfecho” y un 1% “no lo ha probado”.

La ubicación del local obtuvo resultados positivos de parte de la muestra estudiada. Un 92% de las respuestas señala estar “muy satisfecho” o “satisfecho”; un 7% confirma estar “indiferente”, “insatisfecho” o “muy insatisfecho” y un 1% que “no lo ha probado”.

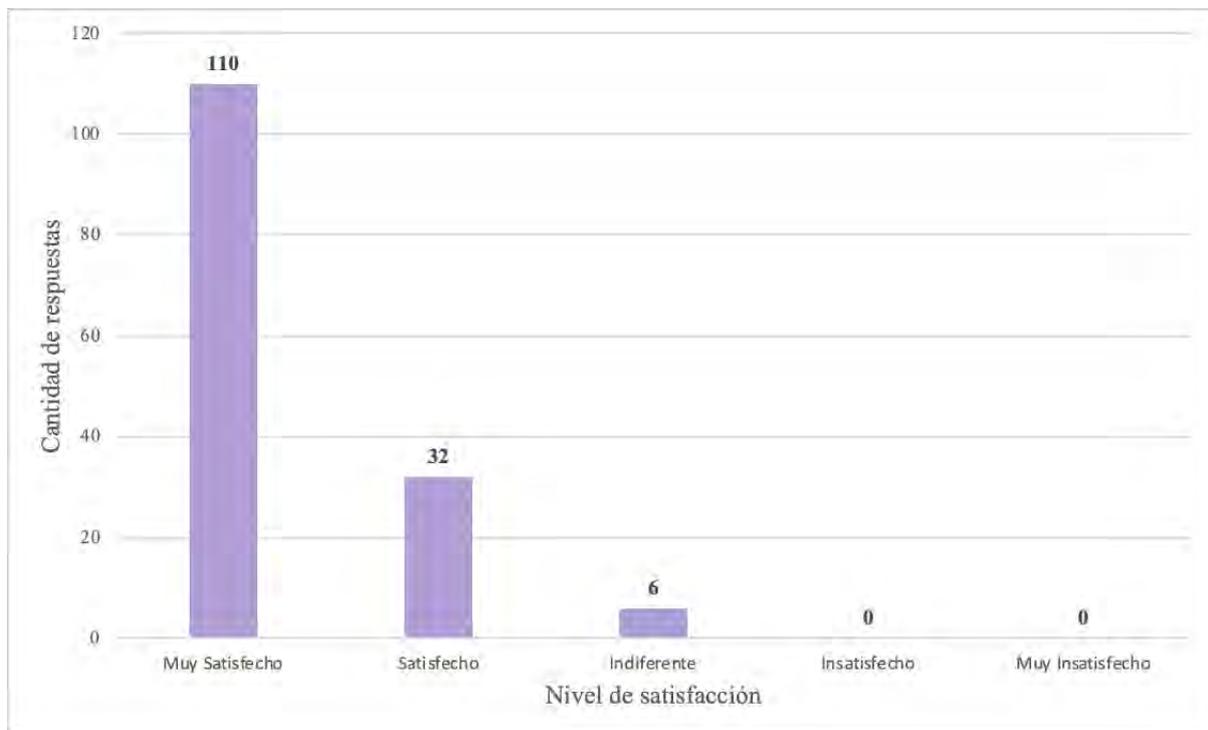
Por último, para la publicidad en redes sociales, un 54% de los encuestados se clasificó como “muy satisfecho” o “satisfecho”, un 17% como “indiferentes”, un 2% como “insatisfechos” o “muy insatisfechos” y 27% afirmó que “no lo ha probado”.

Gráfico 9: Nivel de satisfacción para diferentes aspectos de Casa Vieja



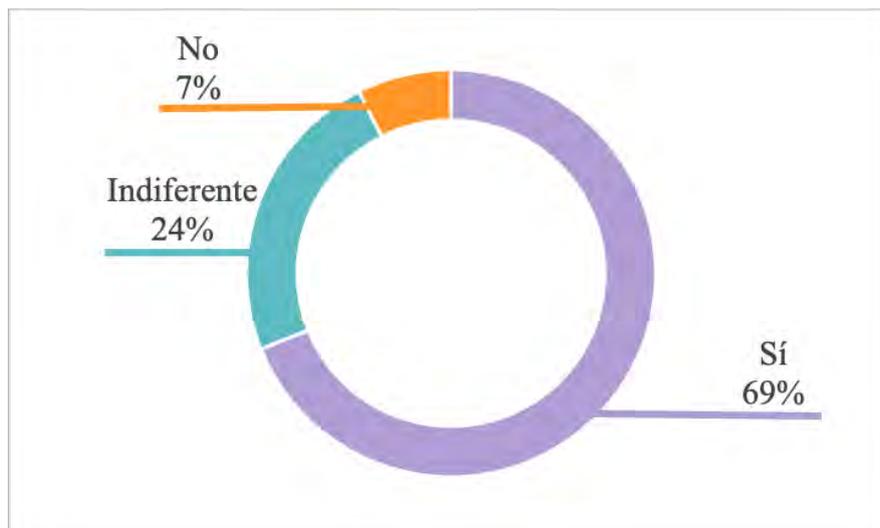
La encuesta pretendía entender la perspectiva de los encuestados respecto de la relación precio/calidad de los productos de Casa Vieja, según la experiencia del día que la respondieron. Un total de 110 personas; es decir, un 74% indicó que se encuentra “muy satisfecho” con el precio de los productos, con base en su calidad. Un 22% se siente “satisfecho”. En un menor porcentaje, un 4% de los encuestados o seis de ellos consideró indiferente la relación precio/calidad. No existió algún consumidor de la muestra que reflejara insatisfacción, como se observa en el gráfico 10.

Gráfico 10: Percepción de la relación precio/calidad por parte de los consumidores de Casa Vieja



De la misma manera, se quiso conocer el interés que podían tener los consumidores en formar parte de un programa de lealtad de Casa Vieja. Como se muestra en el gráfico 11, un 69% de los participantes sí estaría interesado, un 24% siente indiferencia y el restante 7% no formaría parte de este.

Gráfico 11: Interés en formar parte de un programa de lealtad de Casa Vieja



Asimismo, se buscaba identificar la preferencia del consumidor en cuanto a los beneficios del posible plan de lealtad. Se incluyó una pregunta en la encuesta que le pedía al cliente enlistar, en orden de preferencia, los siguientes beneficios: puntos, descuentos, devolución de dinero, o “*cashback*” (por su traducción en inglés) y otros.

Dada la naturaleza de la pregunta, se promediaron los posicionamientos que los clientes le asignaron a cada uno de los beneficios, con el fin de definir el que generara mayor valor según su perspectiva: cuanto más cercano a 1 sea el promedio, mayor es su prioridad. Una vez calculado, se obtuvo la desviación estándar de las respuestas para determinar el posicionamiento real de cada beneficio, dado que “descuentos” y “*cashback*” tuvieron resultados muy similares.

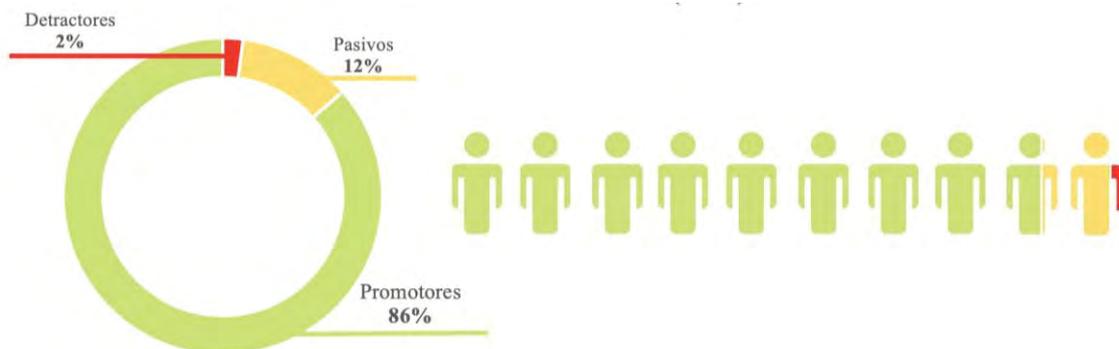
Se concluyó que el beneficio “puntos” tuvo la posición promedio de 1,65 con una desviación estándar de 0,79; lo cual lo coloca en primer lugar. Seguido por el beneficio “descuentos”, con una posición promedio de 2,22 y “*cashback*” con una posición promedio de 2,26. Estos últimos dos beneficios comparten el segundo lugar de posicionamiento, con una diferencia mínima en su desviación estándar de 0,04, atribuible al error de la muestra. Cualquier “otro” beneficio quedó de cuarto y último lugar, en cuanto a preferencia del consumidor. Lo que fue especificado se observa en la tabla 6.

Tabla 6: Posición promedio de la preferencia de los posibles beneficios obtenidos en un plan de lealtad

Tipo de Plan	Promedio Respuesta	Desviación Estándar
Puntos	1,65	0,79
Descuentos	2,22	0,88
Cashback	2,26	0,82
Otros	3,86	0,48

Para finalizar, se quería conocer la probabilidad de que las personas que asistieron a Casa Vieja la recomienden a otras, por lo que se utilizó la herramienta NPS. Como se observa en el gráfico 12, un 86% de los encuestados se clasifican como promotores, 12% como pasivos y únicamente 2% como detractores. El índice NPS es de 84%, el cual indica que hay una excelente promoción de Casa Vieja por parte de sus consumidores a personas conocidas.

Gráfico 12: Probabilidad de recomendar Casa Vieja a otra persona



3.7 Presentación y Análisis de Resultados del *Benchmarking*

Con el objetivo de obtener más información sobre el ámbito en el que se desarrolla la empresa y su competencia, se decidió incluir la siguiente pregunta referente al tema en la encuesta: si tiene planes de ir a Casa Vieja y se encuentra cerrado ¿qué otro restaurante visitaría?

Debido a que era una pregunta abierta, se procedió a tabular todas las respuestas, de forma que fuera posible determinar cuáles son las primeras opciones entre los establecimientos competidores en la mente del consumidor. Esto se observa en la tabla 7, donde se indica que, en caso de que Casa Vieja estuviera cerrado, un 28% de sus clientes no sabría adónde ir, un

17% se trasladaría a otro lugar; sin embargo, no se especificaron nombres. Un 12% iría a Café Roso, un 5% prefiere restaurantes de comida rápida, al igual que Spoon, Sulá y Kawa Café, un 4% visitaría Prana y un 3% a Café Miel y Entre Nous.

Tabla 7: Escogencia de establecimiento si Casa Vieja se encuentra cerrado

Restaurante / Cafetería	Preferencia
No sabe	28%
Otro pero no define	17%
Café Roso	12%
Otros	12%
Comida Rápida	5%
Spoon	5%
Sulá	5%
Kawah Café	5%
Prana	4%
Café Miel	3%
Entre Nous	3%

Se tomaron las principales opciones y se estableció una comparativa. Las variables que se analizaron son la distancia en kilómetros y el tiempo de desplazamiento en carro, desde Casa Vieja hasta los establecimientos con una mayor frecuencia de respuesta. Dicha consulta se realizó a través de la aplicación *Google Maps*.

Tabla 8: Distancia en kilómetros y tiempo entre Casa Vieja y otros establecimientos elegidos

Restaurante/Cafetería	Provincia	Distancia	Tiempo Carro
Casona de mi Tierra	Heredia	0.2 km	1 min
Prana	Heredia	1.1 km	2 min
Hoja de Plátano	Heredia	0.6 km	2 min
Café Roso	Heredia	1.4 km	4 min
Café Miel	Heredia	1.7 km	4 min
Sabor del Cielo	Heredia	2.4 km	5 min
Entre Nous	Heredia	2.3 km	6 min
Dulce Café	Heredia	2.4 km	6 min
Las Delicias	San José	3.0 km	7 min
Soda Kathia	Heredia	3.2 km	7 min
Chili's	Heredia	3.0 km	8 min
Kawah Café	Heredia	4.6 km	13 min
Spoon	Heredia	5.2 km	14 min
Sulá	Heredia	5.8 km	17 min
Atípico	San José	10 km	19 min
Bajo Sombra	Heredia	11 km	23 min
Comida Rápida	Heredia	No específico	No específico

Nota. Datos obtenidos de *Google Maps*, consultado el 21 mayo de 2022.

Es posible observar que Café Roso, el lugar elegido como segunda opción entre los clientes, se encuentra a cuatro minutos de Casa Vieja. En su mayoría, las personas se trasladarían a lugares cuya distancia es menor a diez minutos en carro.

Como herramienta adicional se utilizó el *benchmarking*. Los resultados de las fases de planificación y análisis serán desarrollados a continuación:

Resultados del *benchmarking*:

Planificación: el objetivo del estudio es comparar las variables más importantes para el desempeño de Casa Vieja, las cuales fueron evaluadas en la pregunta #8 de la encuesta: servicio al cliente, tiempo de espera, variedad de los productos, instalaciones, ubicación del local, publicidad en redes sociales; así como un comparativo de precios. El ejercicio se realizó considerando su competencia directa. De acuerdo con los resultados de la pregunta #13 de la encuesta, los restaurantes por examinar son Café Roso y Prana. La decisión se basó en la relación entre la cantidad de respuestas obtenidas por el restaurante y la cercanía geográfica con Casa Vieja. Los datos se recopilaron al revisar la información de dominio público que se encuentra en sus redes sociales y por visitas del equipo de investigación.

Análisis: para la variedad de productos, instalaciones, ubicación del local, publicidad en redes sociales y el comparativo de precio, se efectuó el estudio de la información disponible en las cuentas de Instagram y Facebook. Con base en lo anterior, se obtuvieron los resultados que se detallan a continuación.

Tabla 9: Comparativo de las variables de interés entre los competidores Casa Vieja, Café Roso y Prana obtenido de información pública para junio 2022



Variables		Casa Vieja	Café Roso	Prana
Cantidad de seguidores en redes sociales	Facebook	23 373	7 800	22 937
	Instagram	14 500	8 031	3 542
Tiempo promedio entre publicaciones (en días)	Facebook	2,00	2,09	2,50
	Instagram	2,00	2,50	3,60
Ubicación e instalaciones	Calle principal	Sí	Sí	No
	Parqueo	Sí	No	Sí
	Zona abierta	Sí	No	No
	Amigable con mascotas	Sí	Sí	No
Canales de venta	Uber Eats	Sí	Sí	No
	Rappi	No	No	No
	Pedidos ya	No	No	No
	Didi Food	Sí	No	No
	Servicio de entrega a domicilio	Sí	No	Sí
	Comercio electrónico	Sí	No	No
	Local físico	Sí	Sí	Sí
Menú y precios (en colones costarricenses)	Gallopinto	3 500	3 740	3 164
	Panqueques	4 500	3 960	-
	Tostadas francesas	4 300	4 000	-
	Emparedado de pollo	4 200	4 345	3 390
	Emparedado de carne	4 100	4 345	3 390
	Papas fritas	2 500	-	3 616
	Ensalada César con pollo	4 900	-	3 955
	Dedos de pollo	3 950	-	3 390
	Nachos	4 500	-	3 616
	Chifrijo	4 200	-	4 294
	Hamburguesa	5 700	4 620	5 424
	Menú de niños	4 000	-	3 390
	Pastel de pollo	4 900	-	-
	Casados	3 900	-	4 350
	Pizza	6 500	-	6 780
	Bebidas naturales	2 300	2 530	1 469
	Espresso	1 300	1 250	1 073
	Cappuccino	1 950	1 800	1 525
	Porción de queque	2 500	-	-
	Postres	2 500	-	2 260
	Repostería dulce	375 - 1 300	-	-
	Repostería salada	600 - 1 900	-	-
Pan y trenzas	1 500 - 2 500	-	-	
Tazones	-	4 500	-	
Tacos	3 800	4 950	-	
Churrasco	-	-	7 345	
Costilla	-	-	7 910	

Nota. Comparación entre los competidores directos de Casa Vieja, según cantidad de seguidores en redes sociales, fecha de última publicación, ubicación e instalaciones, canales de venta y menú. Los datos fueron extraídos durante el mes de junio de 2022 de sus publicaciones en Facebook e Instagram.

Con base en la información de la tabla 9, se observa que las tres empresas tienen posicionamiento en redes sociales; sin embargo, la que tiene más seguidores y publicaciones más frecuentes es Casa Vieja. Además, este restaurante tiene ubicaciones e instalaciones más completas, según los criterios establecidos; es decir, ubicación en calle principal, parqueo, zona abierta y es amigable con mascotas. Por su parte, cada uno tiene su especialidad en el menú, por ejemplo, Prana tiene enfoque en carnes, mientras que Café Roso apuesta por platillos saludables o de “moda”, como los *bowls*. Los tres restaurantes rondan en rangos de precios similares, pero en términos generales, el más económico es Prana.

Para evaluar el servicio al cliente y tiempo de espera, se realizaron visitas a los tres locales y el análisis se efectuó por medio de un instrumento de observación, de categoría encubierta. Para garantizar esto, que los datos sean comparables y no haya algún tipo de ventaja entre empresas, se tomaron las siguientes precauciones:

1. La visita se hizo el mismo día, a la misma hora, el sábado a las 12:00 pm, para evitar posibles variaciones en el tráfico de personas al restaurante, por el día de la semana y la hora.
2. El equipo se dividió en tres parejas y se ordenó el mismo almuerzo para todos. El objetivo es comparar el tiempo de preparación según la complejidad y cantidad del platillo. La orden consistía en una bebida natural, una bebida gaseosa, una orden de dedos de pollo, una orden de casado y un postre o café.
3. Se llevó a cabo un instrumento con dos variables por evaluar: servicio al cliente y tiempo de espera (en minutos). Para el tiempo de espera, la medición se realizó de forma individual y al final se sumó el tiempo total. Mientras tanto, el servicio al cliente se midió con un “Sí” o “No”.

La primera pareja visitó Casa Vieja. El restaurante cuenta con 23 mesas y una barra para 10 personas, la última es un aspecto diferenciador con respecto a los otros locales observados. En cuanto al servicio al cliente, fue el local que más “Sí” recibió. Las excepciones fueron las que se citan enseguida: la presentación del mesero, haciendo la salvedad que sí saludó y dio la bienvenida, la recomendación del día, el ofrecimiento de postre, entrega de cuenta y pago. A nivel general, se destaca la disposición por satisfacer a su cliente lo máximo posible, de forma que aceptan cambios sencillos en sus platillos. Por ejemplo, para el casado, adicional a las opciones de proteína (carne, pollo, cerdo, pescado) se podía elegir la forma de preparación, entre pollo empanizado, a la plancha o salteado con chile y cebolla. Esta última

opción fue la elegida; sin embargo, se solicitó sin chile. Al final, la orden se entregó correctamente.

A pesar de que hay un buen servicio y atención al cliente, este decae después de servir la comida, dado que no hubo ofrecimiento de algo más como postre o café y fue necesario llamar al mesero para hacer la solicitud. Lo mismo sucedió con la cuenta: se pidió, pero nunca se llevó a la mesa, por lo que se canceló directamente en la caja.

En lo que respecta al tiempo, la visita total tuvo una duración de 1:39:52 minutos, mientras que el tiempo de servicio fue de 00:52:48, más del 50% del tiempo fue “en espera”. Los períodos de espera más largos se concentran entre la toma de la orden y la entrega de bebidas y comida, y de todo el servicio en general después de terminar de comer. Cabe destacar que, al momento de iniciar la visita, el local no se encontraba completamente lleno, el tráfico estuvo bastante tranquilo y empezó a aumentar alrededor de la 1:00 p.m. La cuenta por pagar fue de 15,619.93 colones entre las dos personas. El casado tuvo el menor costo, dado que como beneficio adicional incluía una bebida por elegir entre té frío casero, piña y mora.

La segunda pareja asistió a Café Roso. El restaurante cuenta con 15 mesas y estaba siendo atendido por dos meseras. Con respecto al servicio al cliente, solo se calificaron como “Sí” cuatro aspectos: la bienvenida al local, el saludo del mesero, la entrega de menús y el retiro de platos de la mesa. La visita tuvo una duración de 1:37:45 minutos y el tiempo de servicio fue de 1:08:05 minutos. En lo referente al tiempo de espera, cuatro aspectos fueron los que tomaron la mayor cantidad de tiempo: entrega de bebidas y alimentos, retiro de platos y entrega de cuenta y pago.

Como observación adicional, se experimentaron dos equivocaciones en el pedido: se solicitó una limonada regular y lo que se entregó fue una limonada con hierbabuena, por lo que la mesera tuvo que cambiar la bebida; además, se indicó que la galleta del mostrador era de chispas de chocolate y macadamia, pero la realidad es que era de chispas de chocolates y malvaviscos. Asimismo, dos preguntas no fueron respondidas con claridad. Una de ellas al cuestionar una salsa del platillo ordenado y la otra al preguntar por el cambio de un ingrediente en el menú. La mesera no estaba segura de ninguna y tampoco buscó manera de resolver estas inquietudes, contestando con frases como “me parece” o “creo”. Las consumidoras llamaron su atención múltiples veces, antes de finalmente atender las consultas o solicitudes. El monto total por cancelar fue de 15,400 colones.

La última pareja se dirigió a Prana, cuyo local cuenta con 32 mesas. La experiencia de consumo fue la siguiente: se dio la bienvenida al entrar al local y el mesero los saludó, pero no se presentó. Se entregó el menú y se atendieron preguntas; sin embargo, no se ofreció una

recomendación del día; sí se aceptaron cambios en los ingredientes y la orden se entregó correctamente. Por su parte, no se dio seguimiento al estado de la orden, ni se ofreció postre o café; no se llevó la cuenta a la mesa y tampoco hubo despedida en el local. La duración total de la visita fue de 1:33:50 minutos y el tiempo total del servicio fue de 33:50:00, lo que lo hizo ser el restaurante que logró el servicio más rápido.

Los consumidores resaltan ciertos aspectos positivos del restaurante: se asignó una mesa y se presentó el menú al ingresar al local. La persona a cargo de atender la mesa estaba atenta, el servicio fue rápido y sin ninguna equivocación en la orden. La factura fue por un monto de 16,915 colones.

La tabla 10 resume los datos obtenidos de las visitas realizadas a Casa Vieja, Café Roso y Prana.

Tabla 10: Comparativo de las variables de interés entre los competidores Casa Vieja, Café Roso y Prana

				
VARIABLES	Descripción de Variables	Casa Vieja	Café Roso	Prana
Servicio al cliente	Bienvenida a la entrada del local	● Sí	● Sí	● Sí
	El mesero saluda	● Sí	● Sí	● Sí
	El mesero se presenta	● No	● No	● No
	Entrega del menú	● Sí	● Sí	● Sí
	Recomendación del día	● No	● No	● No
	El mesero atiende asertivamente consultas sobre el menú	● Sí	● No	● Sí
	Se aceptan cambios en los ingredientes	● Sí	● No	● Sí
	La orden se entrega correctamente	● Sí	● No	● Sí
	Preguntan si todo está bien con la orden	● Sí	● No	● No
	Se retiran los platos	● Sí	● Sí	● Sí
	Se ofrece postre o café	● No	● No	● No
	Se lleva la cuenta y el pago a la mesa	● No	● No	● No
	Despedida del local	● No	● No	● No
Tiempo de espera (en minutos)	Ingreso al local y asignación de mesa	00:53	00:00	00:00
	Atención de mesero y entrega de menú	02:52	00:35	00:50
	Toma de orden	01:19	11:08	02:40
	Entrega de bebidas	07:18	16:30	02:10
	Entrega de alimento	19:01	25:50:00	13:00
	Retiro de los platos	11:15	19:00	10:20
	Entrega de postre	07:35	07:00	02:50
	Entrega de cuenta y pago	09:30	17:00	05:10
	Tiempo de Servicio	52:48:00	01:08:05	33:50:00
	Duración de Visita Total	01:39:52	01:37:45	01:33:50

Fuente: Datos obtenidos de la observación realizada el 25 de junio de 2022.

La tabla 11 muestra, en fotos, los pedidos de los consumidores en Casa Vieja, Café Roso y Prana. Respecto al platillo de los dedos de pollo empanizados, se observó que en Casa Vieja se entregaron papas fritas como acompañamiento, junto con salsa de tomate y mostaza. Fue servido sobre papel encerado en un plato sencillo blanco. Las papas de Café Roso eran papas de gajo condimentadas servidas sobre una tabla de madera, con una salsa de chipotle en medio. En Prana, se incluyó ensalada verde y puré de papa, servido en un plato liso blanco, sin salsa por aparte.

Al comparar los casados, se identificó que Casa Vieja sirvió arroz, ensalada verde, plátanos maduros y fajitas de pollo, así como frijoles enteros y encurtido con yuca en tazas; fue entregado sobre un plato liso gris. El casado de Café Roso contenía arroz, frijoles enteros, repollo morado, maíz, plátanos maduros, aguacate y fajitas de pollo con chile dulce, sobre un plato de tazón blanco por dentro y azul por fuera. Prana ofreció un platillo con arroz, ensalada verde, tortas de plátano maduro, una pieza de pollo y dos tazas con frijoles enteros y picadillo de chayote, en un plato liso blanco.

Al observar el ambiente de los restaurantes, Casa Vieja tiene un concepto abierto con vistas al jardín y una terraza sin paredes donde corre el viento. Café Rosso posee un local más pequeño en comparación con los dos competidores analizados, con menos vista al exterior, pero con la misma paleta de colores en sus paredes y muebles. Prana tiene el concepto más amplio de los tres, el espacio entre mesas es mayor, mientras que su paleta de colores es similar a los demás, la vista al exterior la constituye vista hacia el estacionamiento y a la calle principal.

Tabla 11: Comparativo de las fotos entre los competidores Casa Vieja, Café Roso y Prana

			
Detalle	Casa Vieja	Café Roso	Prana
Plato 1. Dedos de pollo			
Plato 2. Casado			
Ambiente del restaurante.			

Nota. Datos obtenidos de la observación realizada el 25 de junio de 2022.

Capítulo IV. Propuesta de Plan de Mercadeo para Casa Vieja

Con el fin de desarrollar las herramientas antes mencionadas, se realizó un análisis estadístico que permitió agrupar a los clientes en tres grupos denominados “clusters” a partir de los gustos y las preferencias que comparten. De esta manera fue posible asignar cierto perfil a los clientes, lo que permite desarrollar un mejor conocimiento del consumidor propio y que las propuestas vayan mejor enfocadas a posibles nichos de mercado.

4.1 Agrupación de las Segmentaciones y su Respectivo Análisis

4.1.1 Cluster #1

El grupo 1 está conformado por 35 encuestados, lo que significa un 24% de la muestra total. La mayoría, un 68,57%, proviene de Heredia; específicamente de los cantones de Heredia, San Pablo y San Isidro. En un menor porcentaje, las personas son de Cartago, San José y Alajuela; en ese orden de representación.

Es el cluster más joven, entre los 18 y 24 años, donde un poco menos de la mitad de ellos son estudiantes, un 46%. La otra mitad son asalariados, un 54%, y se encuentran en una etapa de vida donde recién incursionan en el mercado laboral, por lo que se espera que su poder adquisitivo sea menor en comparación con otros grupos. Está compuesto por un 51% de mujeres, un 46% de hombres y el porcentaje restante representa a una persona, quien no respondió.

Existe una alta probabilidad de que este cluster recomiende el restaurante a otras personas, debido a que el índice NPS tiene un promedio de 9,45. Esta también es la segmentación que se encuentra más satisfecha con la relación precio/calidad.

La satisfacción sobre los diferentes canales de Casa Vieja es positiva solo en el local físico, dado que con los canales digitales se encuentran muy insatisfechos. Relacionado con otros aspectos del restaurante, el grupo está satisfecho con el servicio al cliente, la variedad y calidad de los productos, las instalaciones y su ubicación. Sin embargo, existen áreas de oportunidad para el tiempo de espera y la publicidad en redes, debido a que la mayoría de los usuarios se consideran “indiferentes”.

Su preferencia en el *A/B test* se inclina hacia la imagen A, que es la que incluye el precio y la palabra “enamórate”; esto indica que es una población a la que le interesan las publicaciones con más información.

Es un cluster con poca frecuencia de consumo y visita al local físico. Consume menos de una vez al mes en el local físico y en las plataformas de Uber Eats, WhatsApp y DiDi; y nunca utiliza la llamada telefónica. De la misma manera, las visitas a Casa Vieja en el desayuno, almuerzo, a la hora de café y cena también son menos de una vez al mes. El motivo de visita al restaurante durante el último año es, en su mayoría, para tomar café, seguido por reuniones sociales; una minoría es visita individual, para retirar un pedido, una visita de paso (menos de 20 minutos) u otra.

Al observar los principales motivos de visita, esta población se categoriza como la más social, lo cual se refleja en que el cluster asiste con el mayor número de acompañantes; en promedio seis personas.

La razón por la que las 35 personas eligieron visitar Casa Vieja el día de la encuesta fue, en un 33%, por referencia de un conocido, un 30% porque había visitado anteriormente, un 28% por una invitación y el restante por publicidad en Instagram u otro motivo.

Si Casa Vieja se encontrara cerrado, este grupo se dirigiría, en su mayoría, un 46%, hacia otro restaurante o cafetería en Heredia, por ejemplo, Prana, Sulá o Entre Nous. Un 23% visitaría un restaurante o cafetería en San José, por ejemplo, Atípico y Café Franco; un 17% no tendría otra alternativa; y, por último, un 14% iría por comida rápida (McDonald's o Burger King). Se observa que la prioridad es elegir una opción según la ubicación geográfica del local.

En relación con las visitas al local físico, estos consumidores son los que tienen menor interés en el plan de lealtad. De ser el caso de que exista uno, la lista de beneficios, en orden de preferencia, sería puntos, *cashback*, descuentos y otros.

4.1.2 Cluster #2

El grupo 2, comparado con los otros dos clusters, tiene mayor cantidad de miembros con características similares. Cuenta con un total de 80 personas; el 55% son mujeres y el 45% son hombres, con edades mayoritariamente entre los 35 y 44 años. Al tener un rango de edad mayor (comparados con los otros clusters), son personas con un poder adquisitivo más alto. Un 82.5% son trabajadores activos, distribuidos en 65% empleados y 17% trabajadores independientes.

Para el 80%, su lugar de residencia es la provincia de Heredia; 28% en el cantón de Heredia, 21% San Pablo, 17% Santo Domingo y 14% San Rafael y el 18% restante proviene de otros cantones de la misma provincia.

Con respecto a sus preferencias de consumo, el 70% ha visitado antes el lugar, lo cual indica que es un grupo con una inclinación alta por volver a tener una experiencia dentro de

Casa Vieja, mientras que el otro 30% la visita por primera vez. El local físico es el medio de consumo más utilizado: un 31% lo visita al menos una vez al mes y un 26% varias veces al mes. A pesar de no tener la misma frecuencia de consumo que el cluster 1 en este medio, es el segundo grupo que genera una mayor visita y preferencia por el local físico. Además, no son usuarios mayoritarios de plataformas digitales (Uber Eats, DiDi ni WhatsApp), pues un 85% indica que no lo ha utilizado en ocasiones anteriores.

Su satisfacción con respecto a Casa Vieja está relacionada con lo mencionado antes. Al local físico lo califican 60% como “satisfecho” y 30% como “muy satisfecho”. Es el cluster con la satisfacción más alta hacia este canal. Por su parte, un 11% del grupo indica estar “insatisfecho” con el tiempo de espera y un 3% “muy insatisfecho”. En cuanto a las redes sociales, un 36% no las ha utilizado y un 11% es “indiferente” a ellas. Este último valor es de gran relevancia, hacia el comportamiento de esta agrupación, especialmente porque tiene una alta concentración de consumidores; sin embargo, como se detalla en el número anterior, no hay una preferencia de la comunicación a través de redes sociales para ellos. Por último, con respecto a la relación precio/calidad, en cluster 2 un 73% de las personas que componen el grupo se encuentran muy satisfechas con dicha relación.

Cuando los clientes visitan Casa Vieja, no lo hacen con muchos acompañantes: el 3% va solo, un 62% de ellos van con un máximo de dos personas (31% de los cuales realizan la visita con un acompañante, mientras el otro 31%, con dos acompañantes), otro 30% visita con tres o cuatro acompañantes y solo un 5% acude con cinco o más. Las visitas pueden ser realizadas con su pareja, amigo/a, vecino/a o algún familiar. La hora del café es el momento de consumo con mayores visitas, seguido por el desayuno. En el caso hipotético de que Casa Vieja se encuentre cerrada, este grupo estaría optando por visitar Café Roso o Spoon con un 13% y 10% de preferencia, respectivamente. De las 61 personas restantes que no tienen como primera opción ninguna de las opciones anteriores, el 57% buscaría otros lugares dentro de la provincia de Heredia, el 13% se movilizaría hacia San José y otro 30% no sabe o no responde.

4.1.3 Cluster #3

Este cluster está compuesto por 33 encuestados. Un 45% de las personas son empleados asalariados, un 32% son trabajadores independientes y un 23% son estudiantes. El 75% se encuentran entre los 18 y 34 años y un 66% del total son mujeres. De esta muestra, alrededor de un 80% reside en la provincia de Heredia; un 30% vive en el cantón de Heredia, un 24% en San Pablo, un 12% en San Rafael y un 9% en Santo Domingo.

Es el grupo que menor calificación presenta en el índice NPS, por lo que su probabilidad de recomendación a otras personas es baja. Se detecta que es el que más asiste al local físico, siendo “varias veces al mes” la respuesta más común. No obstante, es el que menos satisfacción presenta con este canal de consumo. Esto podría explicar la razón de su baja calificación como promotores de Casa Vieja.

Es también el que menos utiliza la vía telefónica para sus pedidos. De no ir al local físico, prefiere hacer su pedido por Uber Eats en primera instancia, dado que su satisfacción es mayor en este canal y como segunda opción, vía WhatsApp. El cluster 3 es el que más utiliza ambos medios, dejando a DiDi muy por fuera de su prioridad.

Para los diferentes tiempos de comida, este es el perfil que visita mayoritariamente en la hora del café, con respecto a otros grupos. Un 54% va al restaurante varias veces al mes para este tiempo de comida, un 18% lo hace al menos una vez al mes. También se consume en otros tiempos, como el desayuno, el almuerzo o la cena.

Es el menos satisfecho con la calidad de la comida y la relación precio/calidad de Casa Vieja. Sin embargo, está por arriba del cluster 1 en cuanto a la satisfacción con el servicio, el tiempo de espera, las instalaciones y la ubicación.

Por su parte, tiene la mayor satisfacción con las publicaciones en redes sociales y, a su vez, es el más interesado en un plan de lealtad. Con preferencia en premios, en orden de prioridad, los encuestados opinan que podrían dar postres o regalos el día de cumpleaños. Se ubica de último la opción de incentivo *cashback*.

Este consumidor no suele asistir con grandes grupos de personas; lo hace en promedio con tres personas. Si Casa Vieja está cerrado, un 23% indicó “otro” como opción, pero sin especificar, pues se entiende que no estarían seguros; un 20% buscaría visitar Café Rosso; un 10% visitaría Sulá; un 20% se dividió entre tres cafeterías por partes iguales: Dulce Café, Kawha y Prana; y el restante 27% se divide de la siguiente forma, con una única respuesta por establecimiento: Café Otoya, Nápoles, Chillis, El Descanso, La Noventa, Musmani, Olive Garden y Sognos.

En la tabla 12 se resumen las principales variables de cada uno de los *clusters* identificados.

Tabla 12: Principales características de cada cluster

Variable	Cluster #1	Cluster #2	Cluster #3
Edad	Entre 18 y 24 años	Entre 35 y 44 años	Entre 18 y 34 años
Género	Mayoritariamente mujeres	Mayoritariamente mujeres	Mayoritariamente mujeres
Provincia de residencia	Heredia	Heredia	Heredia
Motivo de visita a Casa Vieja	Tomar café y reuniones sociales	Tomar café y desayuno	Tomar café
Frecuencia de consumo en local físico	Menos de una vez al mes	Al menos una vez al mes	Varias veces al mes
Número de acompañantes	Seis personas	Una o dos personas	Tres personas

4.1.4 Tabla con buyer personas a nivel comparativo

Se identificaron tres *buyer personas*, uno por cada cluster. Estas cuentan con características demográficas, preferencias, necesidades y situación laboral, con el objetivo de enfocar la estrategia de mercadeo que se planteará. Las características seleccionadas de cada persona son producto del ejercicio por cluster que se ejecutó anteriormente con los resultados de la encuesta aplicada en CasaVieja a los consumidores actuales.

Tabla 13: Cluster #1: Emily como buyer persona

Información demográfica	<ul style="list-style-type: none">- Edad: 20 años.- Residencia: casa en Heredia, San Isidro, San Josecito.- Situación sentimental: soltera.- Vive con sus padres.- Ocupación: estudiante de Veterinaria, Universidad Nacional.<ul style="list-style-type: none">● Presidente de la Asociación de Estudiantes.● Asistente del curso de Veterinaria II.
Comportamiento en línea	<ul style="list-style-type: none">- Su red social favorita es TikTok, en la que tiene 5.000 seguidores.- Prefiere el contenido espontáneo en redes sociales.- Ella se graba y se toma fotos a sí misma.- Captura todos los momentos de su vida.
Preferencia de alimentación / restaurantes	<ul style="list-style-type: none">- Siempre prueba algo diferente o lo que está en tendencia, pero con presupuesto limitado.- Mezcla sabores dulce/salado, por ejemplo, los panqueques con pollo empanizado y miel.- Le gusta cambiar de ambiente y conocer diferentes restaurantes, pero que siempre estén cerca de su lugar de residencia.- Prefiere visitar restaurantes cuando hay ambientes o platillos innovadores.
Información adicional	<ul style="list-style-type: none">- Extrovertida, popular, que se anota en muchas actividades.- Siempre está maquillada.- No se pierde eventos sociales.- Sus pasatiempos son: ir a centros comerciales, salir con amigos y jugar Switch socialmente.

Imagen 5: Personificación de buyer persona Emily



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Cluster #2: Kathy como buyer persona

Información demográfica	<ul style="list-style-type: none">- Edad: 40 años.- Residencia: casa en residencial en Heredia, Heredia.- Situación sentimental: casada.- Vive con su esposo e hija de 15 años.- Ocupación: emprendedora, se dedica a bienes raíces y tiene alto poder adquisitivo.
Comportamiento en línea	<ul style="list-style-type: none">- Prefiere las interacciones presenciales.- Su red social favorita es Facebook, en el que tiene 300 amigos.- Suele subir fotos de los diferentes eventos a esta red.- Se encarga de tomar muchas fotos en los eventos.- También utiliza los estados de WhatsApp como red social, pero en menor cuantía.
Preferencia de alimentación / restaurantes	<ul style="list-style-type: none">- Busca opciones saludables como ensaladas, pero también disfruta de un pequeño postre de vez en cuando.- No se preocupa por el precio de los platillos, mientras cumplan con sus requisitos y expectativas.- Es intolerante a la lactosa, por lo que busca cafeterías que ofrezcan alternativas.- Es más delicada en sus gustos. Si encuentra un establecimiento que le gusta, lo frecuenta.
Información adicional	<ul style="list-style-type: none">- Asiste a Casa Vieja con sus amigas, quienes son madres líderes de hogar.- Le gusta trabajar fuera de casa para concentrarse mejor.- Es la presidente del comité de padres de la generación de su hija.- Organiza los eventos sociales de la generación de su hija y reuniones de padres.

Imagen 6: Personificación de buyer persona Kathya



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Cluster #3: Cristina como buyer persona

Información demográfica	<ul style="list-style-type: none">- Edad: 29 años.- Residencia: apartamento en Heredia, San Pablo.- Situación sentimental: Soltera, en una relación.- Ocupación: publicista en agencia de publicidad.<ul style="list-style-type: none">• Tiene flexibilidad entre el trabajo desde la casa y la oficina.
Comportamiento en línea	<ul style="list-style-type: none">- Sus redes sociales preferidas son Instagram y Twitter.- Se afilia a muchos programas de lealtad. Los tiene todos en su celular: tarjetero virtual o <i>wallet</i>.
Preferencia de alimentación / restaurantes	<ul style="list-style-type: none">- Busca cafeterías para trabajar o tener reuniones con clientes.- Los fines de semana no cocina, prefiere pedir comida por Uber Eats.- Siempre escoge las mismas opciones de comida.- Es delicada con los sabores de los alimentos.- No le gusta ir al supermercado, hace todos sus pedidos en línea.
Información adicional	<ul style="list-style-type: none">- Es ahorrativa. Tiene un presupuesto muy definido para cada mes.- Es conservadora, creativa, sencilla.- Su maquillaje del día a día es natural.- Se viste cómoda, casual.- Tiene un círculo pequeño de amigos.- Le gusta leer y hacer pilates.- Tiene una mascota y siempre busca parques y actividades para compartir juntos.

Imagen 7: Personificación de buyer persona Cristina



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis FODA

4.2.1 Fortalezas:

- Amplia variedad de productos debido a sus tres verticales o líneas de negocio: panadería, cafetería y restaurante.
- Lealtad y reincidencia de clientes actuales.
- Diferentes espacios dentro del local físico: interior y exterior.
- El índice NPS es de 84%, un resultado positivo, debido a que indica que la mayoría de sus consumidores son “promotores”.
- Percepción positiva de la relación precio/calidad, según la encuesta realizada.
- Ubicación del local físico en una calle de alto tránsito.

4.2.2 Oportunidades:

- Estrategia de comunicación en redes sociales, por medio del establecimiento de indicadores de rendimiento, reportes mensuales para el seguimiento de resultados, análisis del contenido por publicar, entre otros.
- Estrategia promocional en diferentes medios de comunicación a través de traseras de bus y vallas publicitarias.

- Mejorar la relación con sus socios de plataformas digitales (Uber Eats y Didi) para incrementar los pedidos desde las aplicaciones.
- Desarrollo de un programa de lealtad.
- Explotar las verticales de negocio mediante otro tipo de servicios: servicios de catering, eventos en el local, etc.
- Mejorar la estrategia operativa: rotación de mesas en horas de alta demanda.

4.2.3 Debilidades:

- Falta de información sobre su cliente actual.
- Alta centralización, por parte del dueño, en la toma de decisiones.
- Ausencia de un presupuesto establecido para el área de mercadeo.
- Ausencia de estrategia y establecimiento de indicadores claves de rendimiento para el negocio.
- Elevados tiempos de espera en la atención al cliente.
- Parqueo insuficiente.
- Emplatado de los productos.
- Menú incompleto en plataformas digitales.

4.2.4 Amenazas:

- La competencia directa tiene su local físico muy cerca y cuenta con una propuesta de valor similar.
- Efectos de la inflación y recesión económica mundial.
- Afectación por el clima político nacional y leyes o decretos que tengan repercusiones en la industria alimentaria.
- Aumento de precios y desabastecimiento en la cadena de suministros.
- Disminución del poder adquisitivo de los consumidores por los niveles de inflación.

4.3 Factores Críticos del Éxito

4.3.1 Creación del Perfil de su Consumidor

Se determinó una falta de conocimiento del consumidor habitual de Casa Vieja, por lo que la creación de un perfil de consumidor puede ayudar a identificar los nichos correspondientes y el desarrollo de sus estrategias de comunicación. Esta información es de suma importancia para el área de mercadeo y ventas, dado que permite a la marca crear vínculos con clientes actuales y nuevos, lo que aumenta las ventas por las diferentes líneas de negocio.

4.3.2 Definir un Presupuesto para el Departamento de Mercadeo

El restaurante cuenta con diversos objetivos para el área de mercadeo y definir un presupuesto para este fin le permitiría priorizarlos por su relevancia, impacto y costo. De la misma manera, se asegura que los recursos de la empresa se estén destinando a las actividades que le generan valor. Se pretende que el presupuesto se realice de forma anual y sea revisado cada trimestre.

4.3.3 Mejorar el Servicio al Cliente dentro del Local de Casa Vieja

Uno de los aspectos estudiados en la encuesta realizada fue el servicio al cliente en el local de Casa Vieja, en donde el aspecto de tiempo de espera fue el que obtuvo respuestas con menor satisfacción. El estudio de *benchmarking* también detectó que el tiempo de espera en el local estaba veinte minutos por encima de su competidor, Prana. Esta información señala que es un factor competitivo, debido a que uno de los objetivos de Casa Vieja es mejorar la experiencia del consumidor.

4.3.4 Generar una Estrategia de Publicidad y Promoción

Actualmente, Casa Vieja cuenta con perfiles en las redes sociales Facebook e Instagram, que le han permitido mostrar la oferta de platillos. Sin embargo, se resaltó en la encuesta que la comunicación no está siendo informativa ni utilizada lo suficiente por los clientes. Esto indica que hay una oportunidad para Casa Vieja de desarrollar una estrategia de publicidad tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo.

4.3.5 Mejorar la Relación con sus Socios Comerciales

Casa Vieja busca estar cerca de su consumidor, sin importar si esto es en su local físico o a través de plataformas digitales. Estas plataformas no son el medio de preferencia ni de alto uso por parte de los encuestados. Si se toma en cuenta que en la actualidad el restaurante no cuenta con una exclusividad para un solo socio, se recomienda generar esfuerzos puntuales con ellos, a fin de ganar territorio de marca y mayor presencia. Parte de los esfuerzos de reconocimiento que Casa Vieja puede generar son envíos gratis, descuentos exclusivos, pancartas en la plataforma, participación en las promociones propias de las plataformas y apoyo de los socios en envíos de mensajes de texto y enlaces directos enviados por correo electrónico a las bases de datos.

4.3.6 *Desarrollar un Programa de Lealtad*

Una de las deficiencias de Casa Vieja es el poco conocimiento que tiene de su cliente y, por ende, la dificultad para generar y aumentar la lealtad de ellos. Establecer un plan de lealtad permitirá generar una base de datos de los consumidores, de forma que la información recolectada facilite el análisis de los comportamientos y las preferencias que soporten las estrategias del negocio. Adicionalmente, cuando las personas perciben algún beneficio en sus compras, es común que aumenten su frecuencia de visita y estén más pendientes de los comunicados de la marca.

4.3.7 *Innovar en su Cartera de Servicios*

Una de las ventajas que ha demostrado tener Casa Vieja es su amplia variedad de productos, al especializarse en panadería, cafetería y restaurante, de forma que puede adaptarse a cualquier necesidad de sus clientes. En esta misma línea, se puede continuar con el crecimiento y posicionamiento de la marca al ofrecer servicios como catering y alquiler de espacios para organización de eventos familiares y ejecutivos. Se busca que el cliente posicione a Casa Vieja como el mejor aliado para cualquier ocasión.

4.4 *Establecimiento de Objetivos de Mercadeo*

4.4.1 *Objetivo General*

Realizar una propuesta de plan de mercadeo para Casa Vieja, para la generación de un incremento en un 10% de transacciones en un año, a través del fortalecimiento de la relación con su cliente actual.

4.4.2 *Segmentación*

Por medio de la encuesta aplicada en los consumidores de Casa Vieja, se determinó la segmentación de mercado y sus aspectos geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales que se enlistan en la tabla 16.

Tabla 16: Segmentación de mercados del restaurante Casa Vieja

Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Provincia: Heredia - Cantones principales: Heredia, San Pablo, San Rafael.
Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Edad: 18-44 años - Género: masculino y femenino - Nivel socioeconómico: clase media - Nivel académico: profesionales - Situación laboral: trabajador remunerado
Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad: son personas sociales, con interés de visitar ambientes agradables para pasar el rato. Están dispuestas a pagar por experiencias que consideren de buena calidad y son propensas a volver a un lugar que les gustó. - Estilo de vida: son personas ocupadas, buscan espacios cerca de su lugar de residencia para compartir con familia y amigos. - Intereses: les gusta pasar tiempo con amigos y familia para diferentes tiempos de comida. - Actividad: máximo de acompañantes, seis personas. - Actitud: frescos, modernos, tecnológicos.
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia de consumo: personas que visitan de forma esporádica una cafetería. - Ocasión: tiempo de comida preferido, el café. - Interacción: personas con alto nivel de recomendación. - Ambiente: son personas que buscan experiencias diferentes cada vez. - Servicio: el sector de mercado gusta de una experiencia satisfactoria en todos los sentidos, todo lo que implique la atención al cliente es de suma importancia.

4.4.3 Mercado Meta

Hombres y mujeres entre los 18 y 44 años, de clase media, que viven en la provincia de Heredia. Personas que les gusta comer afuera para los diferentes tiempos de comida (sin ser excluyentes el uno del otro): desayuno, almuerzo, café y cena; con amigos, familiares o solos. Usuarios de diferentes medios digitales como redes sociales y plataformas de envío a domicilio.

4.4.4 Público Meta

En la tabla 12 del apartado 1 se identificaron los tres *buyer personas* que responden al público meta para Casa Vieja, las cuales se resumen en:

- Cluster 1: *Buyer Persona* - Emily.
- Cluster 2: *Buyer Persona* - Kathya.
- Cluster 3: *Buyer Persona* - Cristina.

4.4.5 Propuesta de Campaña

Desde sus inicios, Casa Vieja ha trabajado no solamente por posicionarse como una panadería y un restaurante con una alta gama de variedad de platillos, sino que su dueño ha velado por actualizar la imagen del lugar para ir creciendo a nivel de posicionamiento. A pesar de que se han realizado esfuerzos a través del tiempo para generar campañas de mercadeo, no se realizan con una periodicidad suficiente como para poder generar recordación en los comensales.

Además, a pesar de tener una línea gráfica de marca relativamente nueva, esta no se encuentra establecida en un libro de marca y aun cuando ya tiene un eslogan definido, no ha sido trabajado para ser asociado al establecimiento.

El objetivo de generar una campaña es que, a través de la propuesta de valor entregada en las variantes de la mezcla de mercadeo (persona, producto, plaza, promoción y precio), se genere una retención mayor de los clientes actuales, con el fin de convertirlos en promotores de marca que demuestren fidelidad por Casa Vieja.

4.4.6 Pilares Estratégicos

- Potenciar la fidelización de los clientes actuales.
- Generar tráfico al restaurante durante las horas de más baja visita.
- Aumentar su cobertura por medio del fortalecimiento de la participación en plataformas de envío a domicilio.
- Apelar por el reconocimiento de marca a través de mensajes claves, así como el posicionamiento del eslogan actual.
- Diversificar la estrategia de mercadeo.

Como parte de la campaña, se crea una propuesta de misión, visión y valores a partir del objetivo que tiene el dueño para el desarrollo de su negocio, con el objetivo de que tanto los colaboradores como los profesionales subcontratados tengan una guía sobre la cual trabajar hacia la misma dirección. Estos se encuentran a continuación.

4.4.7 Misión:

Ser un generador de experiencias memorables para todos nuestros comensales a través del buen servicio y la calidad de los alimentos.

4.4.8 Visión:

Ser la primera opción en la mente de nuestros clientes para todos sus momentos de consumo.

4.4.9 Valores:

- Respeto + Responsabilidad
- Alegría + Diversión
- Confianza + Gratitud

4.4.10 Tácticas:

A continuación, se presentan las tácticas de la propuesta con sus respectivas acciones de implementación. Posteriormente, se muestra en la tabla 19 cómo se integran con los *buyer persona*.

4.4.10.1 Persona.

Táctica 1: Crear espacios en el local para que los consumidores se conviertan en promotores de la marca.

Objetivo: convertir a los clientes actuales en promotores o consumidores de la marca.

Justificación: con base en la encuesta realizada al cliente, se determinó que apenas el 10% de los visitantes se encontraban realizando una visita al local físico, debido a que habían visto publicaciones en redes sociales, mientras que los demás encuestados ya tenían conocimiento de Casa Vieja o se la habían recomendado. Esto demuestra tanto la importancia de una buena referencia, como la oportunidad de mejora en el alcance del contenido generado para Instagram y Facebook. A partir de lo anterior, se espera motivar a los clientes a que sean ellos mismos quienes promuevan la visita a la cafetería.

Acción #1: creación de espacios llamativos para que los clientes se puedan tomar fotografías en el local, de forma que las compartan para mostrar el ambiente agradable que se vive.

Acción #2: generar la experiencia de “Tercer Lugar” que, como lo menciona Wiener (2018), se trata de la reconocida estrategia utilizada por la cafetería Starbucks. Esta busca que los consumidores permanezcan durante largas horas en el local, con el fin de aportar a la recordación de la marca por el buen servicio al cliente. Para Casa Vieja, se debe apostar a que el cliente se sienta cómodo y a gusto para que llegue a quedarse por varias horas.

Táctica 2: Compartir información clara hacia el cliente en sus medios digitales y en el local.

Objetivo: asegurar que el cliente reciba información clara y de forma asertiva.

Justificación: el consumidor actual está acostumbrado a contar con la información que quiere en el momento que la necesita, debido al fácil acceso a Internet. Se pretende generar contenido consumible en redes sociales y en el local físico que sea puntual, satisfaga las necesidades de conocimiento y evite la saturación de información.

Acción #1: incluir más información en las publicaciones en redes sociales, como precio, el nombre del producto, si es por tiempo limitado, entre otros. Especialmente, a través de las historias de Instagram, debido a que en la actualidad la información solo es publicada a través de Facebook.

Acción #2: mayor frecuencia y variedad en el formato de las publicaciones en redes sociales, por ejemplo, las promociones de temporada, con el fin de incrementar el alcance a clientes actuales y potenciales.

Acción #3: incluir la comunicación de promociones especiales, productos de temporada o recomendaciones dentro del discurso de servicio al cliente de los meseros.

Táctica 3: Experiencia personalizada en el local físico de Casa Vieja.

Objetivo: generar una experiencia de recordación basada en la personalización en detalles durante la visita.

Justificación: hoy la experiencia en Casa Vieja desde el ingreso al local físico es muy similar para todas las personas que buscan ir a consumir: asignación de mesas, toma de orden, consumo

y, posteriormente, se retiran las personas. La decisión de dónde gastar el dinero es en la actualidad un tema en el que juegan variables como lo son la experiencia. Es por dicha razón que los clientes buscan lugares que se conviertan en generadores de recuerdos y de ahí se desarrolla la conocida economía de experiencia, PMK Digital Learning (2021).

Acción #1: antes de asignar una mesa, consultar por el nombre de las personas y apuntarlo en sus notas. Además, verificar si tienen algún motivo especial para visitar Casa Vieja y, de ser el caso, se podrá aportar a la experiencia con descuentos y regalías de producto.

Acción #2: contar con actividades que ofrezcan a los niños entretenimiento, mientras sus familiares y acompañantes disfrutan de las instalaciones del restaurante. Por ejemplo: distintas hojas con dibujos y lápices de color para pintar.

4.4.10.2 Producto.

Táctica 1: Realizar una campaña de producto denominada “#TuCasaVieja”.

Objetivo: generar valor al consumidor mediante una cartera diversificada de productos en el menú.

Justificación: a través de la encuesta se observó que existe poca frecuencia de consumo en los tiempos de comida desayuno, almuerzo y cena, en comparación con la hora del café. Producto de estos resultados, se recomienda incentivar el consumo para dichos tiempos de comida a “varias veces al mes”, por medio de innovación en la oferta de los productos del menú.

Acción #1: desarrollar un análisis de factibilidad para identificar tres opciones diferentes del mismo producto, por ejemplo: tipos de pizza, hamburguesas, panqueques, con el fin de incorporarlos al menú de CasaVieja.

Acción #2: ejecutar la campaña “#TuCasaVieja” con los productos identificados en el análisis de factibilidad. La campaña inicia en redes sociales e invita a los consumidores a votar por su opción preferida y por aquel platillo que quisieran probar. El voto será emitido a través de comentarios en una publicación en Facebook e Instagram, con el fin de generar expectativa

respecto del producto más votado. El producto ganador será lanzado a partir de una fecha específica y permanecerá en el menú.

Acción #3: incorporar en el menú principal una carta de temporada titulado “#TuCasaVieja”, con el producto con la mayor cantidad de votos por parte de los usuarios de redes sociales.

Acción #4: realizar encuestas periódicas por medio de las cajas de “Preguntas” en Instagram sobre cuál sería el próximo platillo que les gustaría incluir en el menú de Casa Vieja y que participen en “#TuCasaVieja”.

Táctica 2: Mejorar la presentación de los productos servidos al consumidor en el local.

Objetivo: presentar los productos de Casa Vieja de manera atractiva y creativa para el consumidor en el local físico.

Justificación: en la observación ejecutada en el *benchmarking* se identificó que el emplatado de Casa Vieja es menos atractivo y llamativo en comparación con el de dos de sus competidores directos. De esta manera, se puede fortalecer el contenido generado por el consumidor en redes sociales y plataformas en línea.

Acción #1: facilitar capacitaciones de emplatado a los cocineros de Casa Vieja.

Acción #2: realizar un *benchmarking* en restaurantes líderes en la industria para el área de emplatado.

Acción #3: determinar cuáles técnicas de emplatado son aptas para los productos ofrecidos en Casa Vieja.

Táctica 3: Diversificación de la cartera de servicios.

Objetivo: fortalecer la relación con sus clientes actuales al ofrecer diferentes servicios.

Justificación: el enfoque de la estrategia del plan de mercadeo desarrollado está dirigido hacia los clientes actuales de Casa Vieja, por lo que se propone fortalecer la relación al diversificar la cartera de servicios, con el fin de satisfacer sus necesidades.

Acción #1: identificar los servicios que Casa Vieja considera factible proveer. Por ejemplo: alquiler de espacios dentro del local físico de Casa Vieja para la realización de eventos como reuniones ejecutivas o eventos sociales; servicios de catering.

Acción #2: establecer la logística de los servicios ofrecidos para los diferentes tipos de consumidores. Por ejemplo: alquilar el local en días y horas menos concurridas; o bien, asegurar un consumo mínimo por evento para garantizar la rentabilidad del servicio.

Táctica 4: Fortalecer el servicio al cliente.

Objetivo: mejorar la experiencia del consumidor durante su visita al local físico, por medio de la atención de los dependientes de Casa Vieja.

Justificación: mediante la observación realizada a través del *benchmarking*, se reconocieron áreas de mejora para el servicio al cliente para generar un impacto positivo en la experiencia del cliente y fomentar que regrese.

Acción #1: contratar un servicio tercerizado para identificar la cultura organizacional actual y deseada de Casa Vieja.

Acción #2: facilitar capacitaciones, por medio de un servicio tercerizado, a los saloneros para un adecuado servicio al cliente. Se busca que el enfoque sea en temas de amabilidad y empatía para generar una conexión con el consumidor.

Acción #3: establecer un pequeño comité de personal administrativo y operativo que desarrolle un proceso de inducción robusto para los saloneros, con el fin de disminuir la curva de aprendizaje y facilitar la incorporación a la cultura organizacional.

Acción #4: desarrollar un código de conducta para los empleados de Casa Vieja para reforzar las buenas prácticas y los estándares requeridos.

Táctica 5: Implementar un programa de lealtad.

Objetivo: Fortalecer la fidelidad de los clientes actuales ofreciendo un programa de lealtad digital que premie a los consumidores frecuentes con la acumulación de puntos, para después ser canjeados por productos de Casa Vieja.

Justificación: dada la encuesta realizada, se determinó que los clientes actuales de Casa Vieja tienen interés en un programa de lealtad que les genere beneficios por el consumo que realizan durante sus visitas.

Acción #1: establecer las bases de ejecución operativa para el programa de lealtad, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- *Software* para hospedar la información de los clientes.
- Integración en punto de venta para rastrear las transacciones y asociarlas al cliente. Posteriormente, realizar la conversión de monto de facturación por puntos asociados a la membresía.
- Desarrollo de una página web para que los clientes puedan consultar los puntos acumulados, su balance y controlar las transacciones de forma transparente.
- Creación de tarjeta virtual capaz de ser descargada en una aplicación como *wallet* de iOS para así facilitar el acceso de los clientes.
- Integración de la tarjeta virtual con el *software* elegido.
- Una opción de proveedor para realizar la integración completa del programa de lealtad sería Loymark.

Acción #2: asignación del costo generado por el programa de lealtad. Gasto asumido en el costo de producto o del presupuesto de mercadeo.

A continuación, se presenta una tabla que ejemplifica el porcentaje promedio de las ventas como inversión mensual para el plan de lealtad, creado bajo el supuesto de que dicha inversión corresponde al precio de venta al público del producto canje (este deber recalculado al costo del producto) y su variación dependerá del mix de canje que se realice durante el período, siempre proporcional a las ventas.

Tabla 17: Porcentaje promedio de ventas como inversión mensual para el programa de lealtad

Canje	Puntos	Compra mínima para puntaje requerido (₡)	Precio de venta (₡)	Representación de precio sobre compra mínima
Mini donas	15	10 500	375	4%
Cake pops	20	14 000	500	4%
Porción de pastel	30	21 000	2 500	12%
Café	35	24 500	2 000	8%
Café frío	40	28 000	2 500	9%
Plato principal	75	52 500	4 000	8%
Promedio				7%

Acción #3: definir la equivalencia de acumulación de puntos tras las compras realizadas por los usuarios del programa de lealtad. Ejemplo: acumular un punto por cada 700 colones costarricenses de compra.

Acción #4: definir la tabla de equivalencias de canje de productos que serán exclusivos para los usuarios del programa de lealtad. Se realiza un ejercicio de tabla de canje como supuesto con fines ilustrativos.

Imagen 8: Tabla de equivalencias de canje de productos disponible para usuarios del programa de lealtad



La imagen muestra una tabla de equivalencias de canje de productos en un fondo azul oscuro. El título "TABLA DE CANJES" está en letras blancas grandes y centradas. La tabla está organizada en cinco filas, cada una con un número de puntos a la izquierda y una imagen de los productos a la derecha. Las descripciones de los productos están debajo de las imágenes.

Puntos	Productos
15	MINI DONAS
20	CAKE POPS
30	PORCIÓN DE PASTEL/ QUEQUE
35	CAFÉ
40	CAFÉ FRÍO
75	HAMBURGUESA / FOCACCIA / MAR Y TIERRA

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla de canjes y la propuesta de equivalencia de acumulación de puntos, a continuación, el monto de compra necesario para adquirir cada uno de los beneficios.

Tabla 18: Tabla de compra mínima requerida para adquirir cada beneficio propuesto del plan de lealtad

Canje	Puntos	Compra mínima para puntaje requerido (₡)
Mini donas	15	10 500
Cake pops	20	14 000
Porción de pastel	30	21 000
Café	35	24 500
Café frío	40	28 000
Plato principal	75	52 500

Acción #5: facilitar entrenamientos y capacitaciones para los cajeros y el equipo en general, con el fin de maximizar el uso del programa de lealtad y sus beneficios.

Acción #6: planear y ejecutar el lanzamiento del programa de lealtad en redes sociales y en el punto de venta.

Acción #7: analizar de forma mensual los resultados del programa de lealtad. Por ejemplo: frecuencia de la utilización del programa, productos canjeados y promedio de puntos acumulados por mes.

4.4.10.3 Plaza.

Táctica #1: Distribución de productos de repostería y/o postres en canales de venta nuevos.

Objetivo: aumentar el consumo de los productos de Casa Vieja.

Justificación: según la muestra investigada, los clientes de Casa Vieja provienen en un 78% de la provincia de Heredia: un 33% del cantón de Heredia y un 23% del cantón de San Pablo, donde se ubica el negocio. Sin embargo, tan solo 14% y 13% provienen de San Rafael o Santo Domingo, en ese orden. El tener productos de repostería y postres en tiendas al detalle como minisúper y pulpería, va a aumentar la participación del mercado y el posicionamiento de la marca.

Acción #1: elegir productos de repostería o postres que se categorizan como de mayor rotación, que tengan mediana o larga duración y un empaquetado apto para su transporte. Por ejemplo: alfajores, queque seco, empanadas dulces.

Acción #2: elegir la presentación del empaquetado. Debe contener como mínimo el logotipo y la ubicación de Casa Vieja.

Acción #3: elegir los distritos de acción en los cantones de San Rafael y Santo Domingo.

Acción #4: elegir los puntos de venta, no competencia de Casa Vieja, que tendrían estos productos. Se recomiendan mini supermercados o pulperías de los distritos elegidos.

Acción #5: decidir si la distribución se podría realizar de forma directa o indirecta a través de un mayorista o tercero.

Acción #6: negociar la venta del producto en esos puntos de venta y realizar la introducción del producto.

Táctica 2: Exhibición de productos de repostería o postres en el área de restaurante.

Objetivo: aumentar el ticket promedio de compra por cliente del restaurante.

Justificación: el área de cafetería cuenta con un exhibidor de postres y reposterías, mientras que el área de restaurante no tiene ningún tipo de exhibidor para los postres y la repostería. Según Carlos Cordero (2021), el 49% de los costarricenses durante el 2021 compró productos que no tenían planeados y, de ese 49%, un 24% lo hace por antojo.

Acción #1: considerar el espacio disponible para ubicar el exhibidor; idealmente se ubicaría cerca del área de pago en la zona del restaurante.

Acción #2: elegir el exhibidor o la urna adecuada en cuanto a tamaño, iluminación y concepto del salón.

Acción #3: identificar cuáles postres o repostería se quieren exhibir para su venta en el restaurante, según la rotación de los productos.

4.4.10.4 Promoción

Táctica #1: Desarrollar un libro de marca o identidad corporativa para Casa Vieja.

Objetivo: fortalecer la identidad de marca y establecer los lineamientos de los logotipos y la simbología para los diseños, con el fin de construir la esencia de la empresa.

Justificación: según las entrevistas con el personal de la agencia publicitaria de Casa Vieja, no se cuenta con un libro de marca. Lo anterior puede presentar consecuencias en el manejo de la imagen de marca y la identificación de los clientes con respecto a ella, sobre todo si se da un cambio de agencia.

Acción #1: solicitar a la agencia publicitaria establecer y construir un libro de marca.

Imagen 9: Propuesta de libro de marca e identidad corporativa



Fuente: Elaboración propia.

Táctica #2: Campaña para promover las visitas al local en horarios menos frecuentados.

Objetivo: incrementar el tiquete promedio por persona en el restaurante de Casa Vieja, en los horarios poco concurridos y de baja afluencia.

Justificación: de acuerdo con la encuesta realizada, el desayuno, el almuerzo y la cena son los horarios menos frecuentados en comparación con la hora de café. Por tanto, se observa una oportunidad para incrementar las visitas de los clientes actuales en esos tres tiempos de comida.

Acción #1: definir un menú exclusivo de almuerzos ejecutivos que incluya bebida, plato fuerte y una opción por elegir entre entrada y postre. Este menú se ofrecerá en un horario de 12:00 mediodía a 3:00 de la tarde. La bebida incluida puede ser una gaseosa o el fresco natural del día. Se comunicará a través de historias en Instagram y Facebook, tres días entre semana a las 11:00 de la mañana.

Imagen 10: Propuesta de publicaciones de redes sociales para promocionar los almuerzos ejecutivos



Fuente: Elaboración propia.

Acción #2: realizar actividades en el local físico, como llevar artistas invitados (músicos, comediantes, exposiciones de arte, oradores, entre otros), con el fin de generar mayor tráfico

de clientes, al menos una vez al mes. Estas actividades se promocionarán por medio de redes sociales con tres publicaciones en la semana previa a la actividad. También, se tendrán afiches en el local físico con los detalles de todo.

Imagen 11: Propuesta de publicaciones de redes sociales para promocionar una noche de actividad en Casa Vieja con el músico invitado Sebas Guillem



Fuente: Elaboración propia.

Acción #3: organizar un calendario con “noches temáticas” una vez al mes, las cuales serán promovidas por medio de redes sociales y panfletos. Por ejemplo, se resaltarán tipos de comida típica de algún país. La invitación a estas noches se realizará en Instagram y Facebook, con 20 días de anticipación y siete días antes del evento se hará un recordatorio diario a través de las historias de ambas redes sociales.

Imagen 12: Propuesta de publicaciones de redes sociales para promocionar una noche temática en Casa Vieja alusiva para la festividad de Halloween



Fuente: Elaboración propia.

Acción #4: realizar la comunicación de la táctica #3 llamada “Diversificación de la cartera de servicios” de la sección de “Producto”. Para realizarla, se llevará a cabo la campaña “Un espacio para compartir”, por medio de publicaciones de Facebook e Instagram, dos veces al mes.

Imagen 13: Propuesta de publicación de redes sociales para promocionar el servicio de alquilar el local para un evento privado



Fuente: Elaboración propia.

Táctica #3: Fortalecimiento de la estrategia de medios digitales por medio de las redes sociales.

Objetivo: potenciar las redes sociales de Casa Vieja y el crecimiento de su comunidad digital.

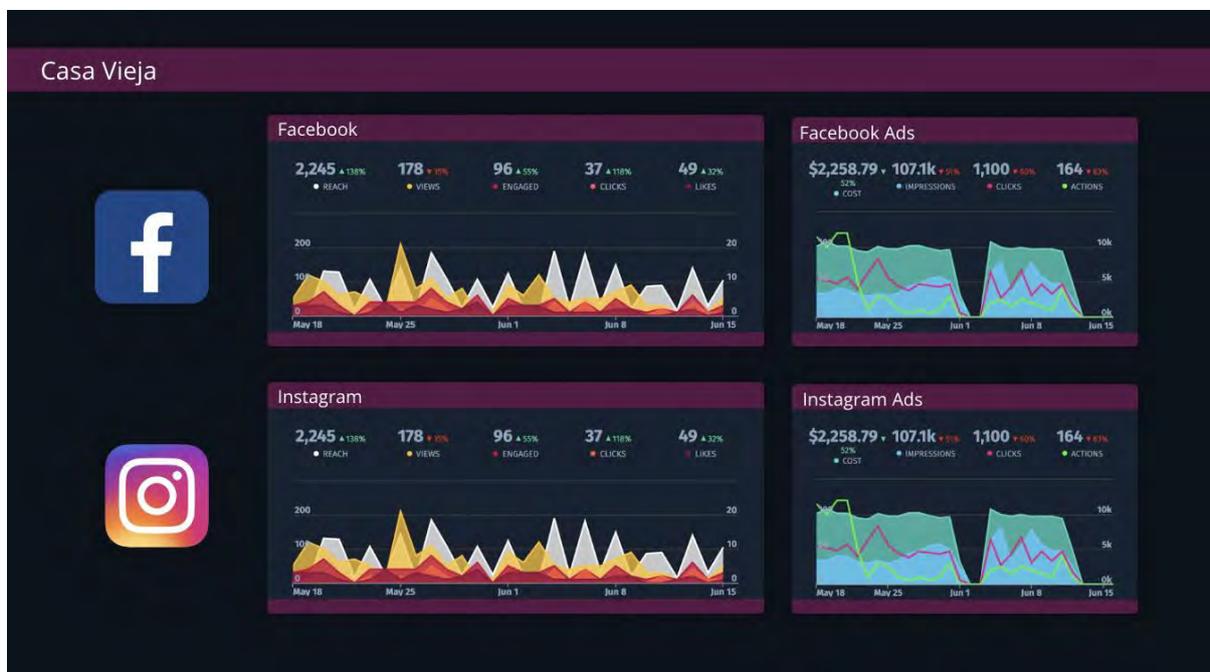
Justificación: de acuerdo con la encuesta efectuada, los principales medios de comunicación de los consumidores de Casa Vieja son Instagram y Facebook, por lo que se pretende optimizar la utilización de sus redes. Además, en la actualidad no existe un seguimiento o establecimiento de metas por parte del dueño ni de la agencia de mercadeo, lo que ha impedido determinar el éxito o fracaso de las campañas realizadas a lo largo de los años. Por último, los resultados de la encuesta demuestran el bajo interés o conocimiento que existe por parte de los visitantes con respecto a los canales digitales de Casa Vieja, aspecto que destaca la oportunidad de crear una comunidad digital.

Acción #1: establecer indicadores de crecimiento de las redes sociales de Casa Vieja para obtener información de sus resultados y desempeño, con el fin de medir el impacto de su estrategia. Algunos de los indicadores que deben tomarse en consideración son:

- Cantidad de seguidores
- Nivel de compromiso de los usuarios
- Impresiones
- Alcance
- Cantidad de veces guardado
- Cantidad de veces compartido

Acción #2: crear un reporte mensual para dar seguimiento a lo mencionado en la acción #1. Adicional, establecer con la agencia digital una reunión al mes para generar un reconocimiento de la situación actual entre ambas partes.

Imagen 14: Ejemplo de reporte mensual con indicadores provisto por la agencia digital



Fuente: Elaboración propia.

Acción #3: establecer un presupuesto de pauta fija mensual que se distribuya entre Instagram y Facebook.

Acción #4: realizar un plan de contenido mensual para las redes sociales que piense en los diferentes tipos de consumidores, junto con la agencia de mercadeo digital. Se busca diferenciar el contenido orgánico del contenido con pauta, a fin de comunicar de forma asertiva los

distintos mensajes de Casa Vieja. Se recomienda que el contenido con pauta sea el que comunique las promociones del mes, dado que el contenido orgánico debe mantenerse en el tiempo.

Acción #5: alianza con creadores de contenido digital que abarque los diferentes nichos de consumidores, con el propósito de aumentar la comunidad en redes sociales. Se adjunta, como referencia, algunos de los creadores de contenido que pueden ser considerados para invitar a vivir una experiencia en Casa Vieja.

Imagen 15: Lista de creadores de contenido costarricenses con sus respectivas métricas de compromiso con sus seguidores en redes sociales

	Así Come Ale @asicomeale	43.7k Followers	422 (0.96%) Engagements (Engagement rate)	<input type="button" value="Save"/>
	¿Hoy dónde estamos? @dondestamos	18.1k Followers	284 (0.61%) Engagements (Engagement rate)	<input type="button" value="Save"/>
	Pam y Mantequilla @pammantequilla	11.0k Followers	131 (1.2%) Engagements (Engagement rate)	<input type="button" value="Save"/>
	Glori - In The Mood @in.themoodlor	8.1k Followers	204 (2.52%) Engagements (Engagement rate)	<input type="button" value="Save"/>
	Crispy® @crispytv	5.2k Followers	224 (4.27%) Engagements (Engagement rate)	<input type="button" value="Save"/>
	Ile Quirós @leequiros	82.6k Followers	3.3k (3.98%) Engagements (Engagement rate)	<input type="button" value="Save"/>
	Jimena Pacheco @jimeepacheco	18.7k Followers	1.6k (6.86%) Engagements (Engagement rate)	<input type="button" value="Save"/>
	Millennials Eating @millennialseating	9.5k Followers	96 (1.01%) Engagements (Engagement rate)	<input type="button" value="Save"/>

Nota. Datos obtenidos de la plataforma Modash.io.

Táctica #4: Estrategia de comunicación masiva.

Objetivo: mejorar el posicionamiento de la marca Casa Vieja en medios de comunicación tradicionales, para alcanzar a aquellas poblaciones que no son usuarias digitales.

Justificación: a partir del análisis del perfil de clientes de Casa Vieja, se ha identificado que una cantidad importante no son grandes usuarios digitales (referencia al Cluster 2), por lo que se deben buscar medios tradicionales para mantener la comunicación hacia ellos.

Acción #1: establecer vallas publicitarias en las entradas y salidas del cantón donde se genera mayor tráfico, de forma que sea posible dar a conocer el negocio a las personas que transitan normalmente por los cantones de Heredia, San Pablo y San Isidro.

Imagen 16: Propuesta de valla publicitaria con el logo de Casa Vieja.



Fuente: Elaboración propia.

Acción #2: colocar publicidad en las traseras de bus que transitan las principales rutas y conectan a la provincia de Heredia.

Imagen 17: Propuesta de trasera de bus con el logo de Casa Vieja



Fuente: Elaboración propia.

Acción #3: crear una estrategia de relaciones públicas que incluya alianzas con medios televisivos como Buena Día o apariciones en revistas relacionadas, donde se pueda dar publicidad a la marca de forma más orgánica.

Táctica #5: Fidelización de clientes.

Objetivo: establecer una estrategia de comunicación del programa de lealtad para los consumidores actuales de Casa Vieja.

Justificación: dada la investigación realizada, se determinó que el consumidor actual de Casa Vieja estaría interesado en un programa de lealtad. Por lo tanto, se realizará una estrategia de comunicación con el fin de que la clientela se afilie a uno.

Acción #1: utilizar la base de datos existente para enviar comunicados por correo sobre el lanzamiento del programa de lealtad. Se busca promover los beneficios e incentivos de formar parte del programa.

Imagen 18: Propuesta de información de bienvenida y beneficios que se ofrecen a los clientes que se afilien al programa de lealtad



Fuente: Elaboración propia.

Acción #2: realizar una campaña en redes sociales para promocionar el lanzamiento del programa de lealtad. Se propone realizarlo bajo el nombre de “Casa Card”, con la misma línea gráfica que se maneja para la cafetería.

Imagen 19: Propuesta de publicaciones en redes sociales promocionando el programa de lealtad y su “Casa Card”



Fuente: Elaboración propia.

Acción #3: generar un código QR para el punto de venta, con el fin de descargar la información del programa en su dispositivo móvil. Agregar estos códigos QR en centros de mesa para incentivar a los consumidores a afiliarse al programa de lealtad.

Imagen 20: Propuesta de imágenes promocionales en centros de mesa con código QR promocionando el programa de lealtad y su tarjeta “Casa Card” en su tarjetero virtual



Fuente: Elaboración propia.

Táctica #6: Plataformas de servicio de entrega a domicilio.

Objetivo: incrementar el uso de las plataformas de servicio de entrega a domicilio entre los clientes actuales de Casa Vieja.

Justificación: se identificó un área de oportunidad para las plataformas digitales, dado que la mayoría de los encuestados determinó que nunca utiliza DiDi, Uber Eats y WhatsApp a la hora de realizar pedidos.

Acción #1: enviar notificaciones *push* a través de las plataformas de los socios comerciales como, por ejemplo, Uber Eats con las promociones esporádicas que aplican solo para pedidos realizados por estos medios.

Imagen 21: Ejemplos de notificaciones push enviadas a los usuarios a través de Uber Eats para comunicar promociones



Fuente: Elaboración propia.

Acción #2: realizar una revisión del menú ofrecido en DiDi y Uber Eats para determinar si se pueden agregar o eliminar productos de la lista y, así, mejorar la oferta de estas plataformas.

Acción #3: analizar la posibilidad de ofrecer de forma permanente productos con descuentos atractivos y exclusivos en Uber Eats y DiDi, con el fin de posicionar la marca en dichos medios digitales.

4.4.10.5 Precio.

Táctica #1: Precios especiales sobre productos específicos.

Objetivo: en días y horas de menor rotación, aplicar precios especiales sobre productos seleccionados, con el fin de aumentar la cantidad de productos que los consumidores comprarían en cada visita. La excepción a esta propuesta son los feriados y días del fin de semana.

Justificación: con base en los resultados obtenidos en el instrumento de investigación, se evidencia que los consumidores están, en su mayoría, satisfechos con los precios actuales de los productos de Casa Vieja, en relación con la calidad brindada. Por este motivo, la propuesta se dirige a la implementación de precios especiales para incentivar un mayor consumo.

Acción #1: ofrecer un paquete de teletrabajo que incluya un menú delimitado con desayuno, merienda de la mañana, almuerzo y merienda de la tarde, por un precio de 12.800 colones. Este precio se determinó al calcular el total por pagar por los cuatro tiempos de comida ofrecidos y se le aplicó un 20% de descuento.

Acción #2: establecer el precio especial del menú de almuerzos ejecutivos propuestos en la táctica #2 de promoción, el cual es de 5.500 colones. Según los precios promedio de aperitivos, platos fuertes, postres pequeños y bebidas, aproximadamente el descuento promedio ronda el 13,5% con respecto al precio de venta original.

Acción #3: reactivación de precios especiales para grupos grandes. Se debe revisar el histórico de los requisitos de esta activación en el negocio en años anteriores y ponerlo a disponibilidad de nuevo.

4.4.11 Integración con Buyer Persona

Con el fin de determinar cuáles acciones de las propuestas anteriores pueden ser moldeadas a los *buyer personas* identificados, se realizó la siguiente tabla resumen en donde se expone cada táctica con sus respectivas acciones y el *buyer persona* que aplicaría para ellas. No todas las tácticas y acciones responden a las necesidades de algún *buyer persona*, dado que

son acciones operativas y generales, por lo que se agregaron únicamente las acciones que sí responden a alguna de las tres personificaciones.

Un ejemplo es la táctica “Precios especiales sobre productos específicos”, la cual tiene como acción “Establecer precio de almuerzo ejecutivo en 4.500 colones”. Esta acción va dirigida para los *buyer persona* denominados Kathy y Cristina de los cluster uno y dos, dado que se determinó que este tipo de personas son las que tienen poder adquisitivo y trabajan. En este caso, no aplica para Emily, puesto que, por lo descrito, esta persona es universitaria y por lo general los horarios que se manejan en las universidades no tienen esa hora de almuerzo para ir hasta Casa Vieja a aprovechar esta iniciativa, si se toma en cuenta la ubicación del restaurante.

De esta manera, se ejemplifica para todo el resto de las tácticas y acciones que se puedan de una u otra forma acomodar a la personificación realizada basada en los datos de la encuesta en cuanto a los perfiles de clientes que se obtuvieron.

Tabla 19: Integración de Buyer Persona con las diferentes acciones y tácticas propuestas

	Táctica	Acción	Emily	Kathya	Cristina
Persona	Crear espacios para que los consumidores se conviertan en promotores de la marca.	Espacios llamativos para fotos	X		
		Experiencia de tercer lugar (Permanecer mucho tiempo en el local)		X	X
	Información clara hacia el cliente.	Más información de los productos en las publicaciones de redes sociales	X		X
		Mayor frecuencia y variedad de las publicaciones con contenido informativo en redes sociales.			X
Experiencia personalizada en local físico de Casa Vieja.	Entretenimiento para niños		X		
Producto	Realizar una campaña de producto denominada #TuCasaVieja.	Votación de clientes en redes sociales para ingreso de productos en el menú	X	X	X
		Realizar encuesta en redes sociales para identificar posibles próximos platillos que incluir en el menú	X		X
	Diversificación de la cartera de servicios.	Establecer logística de los servicios por ofrecer a diferentes tipos de consumidores	X	X	X
Plaza	Distribución del producto de repostería y/o postres en canales de venta nuevos.	Elección de puntos de venta minorista para la distribución de los productos	X	X	X
	Exhibición de productos de repostería y/o postres en el área de restaurante.	Exhibición de repostería y postre con alta rotación en el área de cajas.	X	X	
Promoción	Campaña para promover las visitas al local en horarios menos frecuentados.	Definición de un menú de almuerzo ejecutivo		X	X
		Realizar actividades en el local físico	X	X	X
		Organizar calendario de noches temáticas	X		X
		Realizar la comunicación de la táctica #3 llamada "Diversificación de la Cartera de Servicios". Campaña "Un espacio para compartir".	X	X	X
	Fortalecimiento de la estrategia de medios digitales por medio de las redes.	Realizar un plan de contenido mensual para las redes sociales para los diferentes tipos de consumidores	X	X	X
		Alianza con creadores de contenido digital que abarquen a los diferentes tipos de consumidores	X	X	X
	Estrategia de comunicación masiva.	Establecer vallas publicitarias en lugares estratégicos	X	X	X
		Colocar publicidad en las traseras de bus en rutas estratégicas	X	X	X
		Crear estrategia de relaciones públicas		X	
	Fidelización de clientes.	Comunicación por correo a clientes del lanzamiento del programa de lealtad	X		X
		Campaña en redes sociales sobre el lanzamiento del programa de lealtad	X		X
Plataformas de servicio de entrega a domicilio.	Comunicar promociones esporádicas a través de notificaciones push en las plataformas de los socios comerciales			X	
	Descuentos permanentes en Uber Eats y Didi	X		X	
Precio	Precios especiales sobre productos específicos.	Ofrecer un paquete de alimentación para hacer teletrabajo por 12.800 colones		X	X
		Establecer precio de almuerzo ejecutivo en 5.500 colones		X	X
		Reactivación de precios especiales para grupos grandes		X	X

Fuente: Elaboración propia.

4.4.12 Presupuesto:

A continuación, se detalla la tabla de presupuesto según cada una de las tácticas propuestas que conforman las distintas "P" de la campaña de mercadeo. Por cada una de las acciones, se crea un supuesto a partir del cual se investiga el costo asociado. Cuando se indica "n/a", se refiere a acciones que no conllevan ningún tipo de inversión o esta varía según las decisiones tomadas por el equipo gerencial de Casa Vieja. Para cada caso en particular, el supuesto explica el motivo. Todos los costos son representados en dólares estadounidenses.

Tabla 20: Resumen de presupuesto por “P” en dólares

Estrategia	Costo Total
Persona	\$ 836.99
Producto*	7%
Plaza	\$ 1,248.00
Promoción	\$ 8,725.75
Precio	n/a
Total	\$ 10,810.74

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: Presupuesto según cada una de las tácticas propuestas para la “P” de “Persona” del plan de mercadeo

Estrategia	Táctica	Acción	Supuesto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Persona	Crear espacios para que los consumidores se conviertan en promotores de la marca.	Espacios llamativos para fotos	El costo se realiza una única vez. Incluye: - Letrero Neón: 80 cm de ancho x 55 cm de alto. Mensaje del letrero: "Sorry for what I say when I was hungry". Fuente del costo: Porter Novelli. - Fondo de zacate artificial: medida unitaria 50x50. Total por compra: 12 unidades. Fuente del costo: Pequeño Mundo. - Hojas decorativas. Cantidad necesaria 10. Fuente del costo: Pequeño Mundo.	n/a	\$ 575,00	\$ 575,00
		Experiencia de tercer lugar	Realizar capacitación continua al equipo operativo. Mantenimiento de un ambiente agradable. Membresía de Spotify: Pago mensual. Fuente del costo: Spotify.	1	\$ 5,99	\$ 5,99
		Mejorar la presentación de los alimentos	Crear y mantener un emplatado estandar que sea llamativo a la vista del comensal, utilizando los recursos con los que ya Casa Vieja cuenta.	n/a	n/a	n/a
	Información clara hacia el cliente.	Más información de los productos en las publicaciones de redes sociales	Reforzar la estrategia de contenido en historias de Instagram. Encargado: Agencia Actual.	n/a	n/a	n/a
		Frecuencia de las publicaciones con contenido informativo en redes sociales.	Reforzar la cantidad de veces que se publica el contenido informativo. Encargado: Agencia Actual.	n/a	n/a	n/a
		Comunicación en discurso de bienvenida.	Reforzar por parte de los meseros las promociones y/o menú de temporada.	n/a	n/a	n/a
	Experiencia personalizada en local físico de Casa Vieja.	Reconomiento y motivo de visita	Regalía en caso de celebración. Por ejercicio se calcula con el precio de venta sin embargo el mismo debe considerarse a costo. Fuente del costo: Menú de Casa Vieja.	60	\$ 3,90	\$ 234,00
		Entretención para niños	Se incluye: - Impresión de dibujo: 300 copias. Fuente del costo: Office Depot. - Paquete de crayolas (se cotiza caja de 24 colores - 6 cajas). Fuente del costo: Amazon.com. Acción que perdura para más de un mes.	n/a	\$ 22,00	\$ 22,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Presupuesto según cada una de las tácticas propuestas para la “P” de “Producto” del plan de mercadeo

Estrategia	Táctica	Acción	Supuesto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Producto	Realizar una campaña de producto denominada #TuCasaVieja.	Análisis de factibilidad del ingreso de productos nuevos al menú	Generado por el equipo gerencial.	n/a	n/a	n/a
		Campana #TuCasaVieja	Se realiza con contenido en redes sociales.	n/a	n/a	n/a
		Opciones de clientes para #TuCasaVieja	Se realiza con contenido en redes sociales. Equipo gerencial recopila las opciones	n/a	n/a	n/a
		Incorporación al menú de la opción ganadora	Costo operativo no de mercadeo.	n/a	n/a	n/a
	Mejorar la presentación de los productos.	Capacitaciones de emplatado	Buscar capacitaciones a través de los socios comerciales	n/a	n/a	n/a
		Realizar bechmarking de emplatado de la competencia	Visita por parte de equipo gerencial	n/a	n/a	n/a
		Creación de estrategia de emplatado	Generado por el equipo gerencial	n/a	n/a	n/a
	Diversificación de la cartera de servicios.	Identificar nuevos servicios	Ejemplo: - Alquiler de espacios de Casa Vieja para eventos privados - Servicios de catering Costos no se adjuntan pues llevan validación de dueño y costos varían según decisión.	n/a	n/a	n/a
	Fortalecimiento del servicio al cliente.	Identificar cultura organizacional, desarrollar el código de conducta y proceso de inducción.	Subcontratar servicios de recursos humanos para realizar los debidos análisis y procedimientos.			
		Capacitaciones continuas al equipo	Buscar capacitaciones a través de los socios comerciales en distintos temas tanto operativos como de servicio al cliente	n/a	n/a	n/a
		Creación del proceso de inducción al personal y código de conducta	Creación por comité interno. Comité debe desarrollarse a su vez.	n/a	n/a	n/a
	Implementación de un programa de lealtad.	Establecimiento de las bases de ejecución operativa	Se debe iniciar proceso de integración y cotización. Se propone agencia de Costa Rica, Loymark pues actualmente llevan programas de lealtad como son los de Cinopolis y Subway.	n/a	n/a	n/a
		Asignación del costo del programa	Único calculo realizado en porcentaje, este se hace bajo el supuesto de que el costo es la representación del precio de venta unitario al consumidor de cada artículo canjeable versus la compra mínima realizada por el cliente para obtener los puntos necesarios para optar por la opción correspondiente. Costo debe considerarse de forma mensual bajo el entendimiento que no necesariamente se redime durante el mismo mes.	1	7%	7%
		Definir tabla de canje	Productos que se vayan a incluir en tabla de canje deben de mapearse en costo no bajo precio de venta.	n/a	n/a	n/a
		Entrenamientos y capacitación	Brindado por proveedor escogido. Ejemplo: Loymark.	n/a	n/a	n/a
		Planear y ejecutar lanzamiento	Se debe trabajar en conjunto con agencia de mercadeo digital y con dueño de Casa Vieja.	n/a	n/a	n/a
		Analizar de forma mensual los resultados del programa de lealtad	Llevar control del presupuesto versus la inversión. Agencia contratada puede brindar esta información generando un reporte del mismo de forma mensual.	n/a	n/a	n/a

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Presupuesto según cada una de las tácticas propuestas para la “P” de “Plaza” del plan de mercadeo

Estrategia	Táctica	Acción	Supuesto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Plaza	Distribución del producto de repostería y/o postres en canales de venta nuevos.	Selección de los productos con alta rotación	Análisis y selección por equipo gerencial.	n/a	n/a	n/a
		Elección del empaquetado	Análisis y selección por parte de equipo gerencial en conjunto con agencia ayb y tecnólogo de alimentos. Se recomienda subcontratar a tecnólogo de alimentos para relajar las respectivas pruebas y duración de producto. Ejercicio realizado con una contratación de \$48 por hora por un total de 26 horas.	1	\$ 1 248,00	\$ 1 248,00
		Elección de los distritos a accionar en San Rafael y Santo Domingo	Análisis y selección por equipo gerencial.	n/a	n/a	n/a
		Elección de los minisuper y pulperías a accionar	Análisis y selección por equipo gerencial.	n/a	n/a	n/a
		Seleccionar el tipo de distribución: Mayorista o tercero	Análisis y selección por equipo gerencial.	n/a	n/a	n/a
		Negociación de la venta del producto e introducción	A cargo del dueño.	n/a	n/a	n/a
	Exhibición de productos de repostería y/o postres en el área de restaurante.	Análisis del espacio disponible	Análisis y selección por equipo gerencial.	n/a	n/a	n/a
		Elección y compra del <i>display</i>	Costo depende del tamaño y requerimientos determinados por equipo gerencial y tecnólogo de alimentos.	n/a	n/a	n/a
		Colocación de repostería y postre con alta rotación en el exhibidor	Personal de tienda encargado de colocar los productos seleccionados y reponerlos según necesidad. La exhibición siempre debe mantenerse llena.	n/a	n/a	n/a
				n/a	n/a	n/a

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Presupuesto según cada una de las tácticas propuestas para la “P” de “Promoción” (parte I) del plan de mercadeo

Estrategia	Táctica	Acción	Supuesto	Cantidad	Costo unitario	Costo total	
Promoción (parte I)	Desarrollar un libro de marca para Casa Vieja.	Solicitud de construcción de libro de marca	A cargo de la agencia de mercadeo ayb. Costo por hora de diseño: \$25. Se toma en consideración 2 rondas de cambio solicitado por cliente.	1	\$ 300,00	\$ 300,00	
		Definición de un menú de almuerzo ejecutivo	A cargo de equipo gerencial.	n/a	n/a	n/a	
	Campana para promover las visitas al local en horarios menos frecuentados.	Realizar actividades en el local físico	2 horas de show de Sebas Güillem. Fuente de costo: Sebas Güillem.	1	\$ 300,00	\$ 300,00	
		Organizar calendario de noches temáticas	Decoración del lugar, por ejemplo para el "Booh fest" se consideran:				
			- 3 calaveras para jardín				
			-10 bombillos azules				
		-1 Esqueleto					
		-10 Hachas de plástico					
		- 5 escobas de bruja					
		-3 Guirnaldas					
	-10 Telarañas						
	-5 paquetes de globos						
	-10 tridentes						
	-20 Máscaras para meseros						
	Fuente de los costos: Almacenes El Rey.		1	\$ 170,00	\$ 170,00		
	Campana un espacio para compartir	Se realiza con contenido en redes sociales.	n/a	n/a	n/a		
Fortalecimiento de la estrategia de medios digitales por medio de las redes.	Establecer indicadores de crecimiento de las redes sociales	Lo establece dueño de Casa Vieja pues es quien actualmente lleva a cargo las acciones de mercadeo en conjunto con el equipo de la agencia ayb.	n/a	n/a	n/a		
	Establecer un presupuesto de pauta fija mensual para redes sociales	Se realiza bajo recomendación una inversión mensual de 800 dólares con el fin de poder abarcar todas las acciones planteadas anteriormente. Presupuesto digital para utilizar en Meta (Facebook e Instagram).	1	\$ 300,00	\$ 300,00		
	Realizar un plan de contenido mensual para las redes sociales	A cargo de la agencia de mercadeo ayb.	n/a	n/a	n/a		
	Alianza con creadores de contenido digital	Establecer un presupuesto mensual fijo para acuerdos con creadores de contenido. Costos del creador pueden variar entre cada uno. El supuesto se realiza bajo un estándar de cobro tomando como base los costos de @dondestamos. Set de historias + 1 reel: \$320. Se debe incluir el costo de la comida que será entregada durante la experiencia (este no se considera dentro del presupuesto pues puede variar según la necesidad de promoción).	1	\$ 320,00	\$ 320,00		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25: Presupuesto según cada una de las tácticas propuestas para la “P” de “Persona” (parte II) del plan de mercadeo

Estrategia	Táctica	Acción	Supuesto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Promoción (parte 2)	Estrategia de comunicación masiva.	Colocación de vallas publicitarias en las entradas y salidas del cantón	Se selecciona valla de proveedor Pol en ubicación Santo Domingo Heredia. Dirección: Santo Domingo de Heredia 75 metros Sur Antiguo Matadero. Aforo vehicular diario: 20.000 Costo mensual de alquiler: \$950. Fuente de información: Pol. Se considera adicionalmente el costo de impresión de la valla con la medida requerida 9x6 metros \$500. Fuente de información: Pol.	1	\$ 1 450,00	\$ 1 450,00
		Colocar publicidad en las traseras de bus en rutas estratégicas	Rutas seleccionadas: Heredia Urbano (incluye dentro de ruta: Heredia Centro, Mercades Norte, Mercedes Sur, Barva, Santo Domingo y viceversa). Alquiler de 10 traseras de bus por mes: \$2.300 Fuente del costo: PubliTotal. Impresión unitaria de trasera de bus, se toma como referencia costo estándar pues varía según las medidas de cada autobus. Promedio de costo de impresión: \$260. Fuente del costo: PubliTotal.	1	\$ 4 900,00	\$ 4 900,00
		Crear estrategia de relaciones públicas	Fee mensual con agencia Porter Novelli.	1	\$ 950,00	\$ 950,00
		Comunicación por correo a clientes del lanzamiento del programa de lealtad	A cargo de la agencia de mercadeo ayb.	n/a	n/a	n/a
	Fidelización de clientes.	Campaña en redes sociales sobre el lanzamiento del programa de lealtad	Se realiza contenido en redes sociales a cargo de agencia ayb.	n/a	n/a	n/a
		Creación del QR para descarga de información sobre el programa de lealtad	Impresión de stickers con QR para servilleteros, se considera 1 por mesa. Fuente del costo: Proveedor actual de impresiones de Casa Vieja.	25	\$ 1,43	\$ 35,75
		Enviar notificaciones push a través de las plataformas de Uber Eats o DiDi	No tiene costo. Debe manejarse por negociación con ejecutivos a cargo de la cuenta, Casa Vieja, tanto de Uber Eats como de DiDi.	n/a	n/a	n/a
	Plataformas de servicio de entrega a domicilio.	Revisión del menú ofrecido en Uber Eats y DiDi	Realizado por equipo gerencial.	n/a	n/a	n/a
		Descuentos atractivos en Uber Eats y DiDi	Descuento es asumido directamente por Casa Vieja.	n/a	n/a	n/a

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26: Presupuesto según cada una de las tácticas propuestas para la “P” de “Precio” del plan de mercadeo

Precio	Precios especiales sobre productos específicos.	Ofrecer un paquete de alimentación para hacer teletrabajo por 12.800 colones	Equipo gerencial selecciona las opciones entre las que el cliente puede escoger (desayuno, almuerzo, café y cena).	n/a	\$ 5,00	n/a
		Establecer precio de almuerzo ejecutivo en 4.500 colones	Equipo gerencial establece platos fuertes, bebidas y postres participantes para elección del cliente (costo depende de los platillos seleccionados).	n/a	n/a	n/a
		Reactivación de precios especiales para grupos grandes	Equipo gerencial crea los paquetes ofrecidos, calcula los costos y determina el porcentaje de descuento aplicable. (por ejemplo, 10% del valor total de los productos).	n/a	n/a	n/a

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 27 desarrolla el cronograma sugerido para ejecutar las diversas tácticas propuestas en el plan de mercadeo para Casa Vieja. Este se basa en doce meses, que inician en junio de 2023 y utiliza cuatro semanas por mes para facilitar su interpretación. El cronograma se enfoca en la implementación por parte de la empresa, por lo que los tiempos que deben perdurar las tácticas en la práctica quedan excluidos.

Estrategia	Táctica	Acción	Supuesto	
Producto	Realizar una campaña de producto denominada #TuCasaVieja.	Análisis de factibilidad del ingreso de productos nuevos al menú	Generado por el equipo gerencial.	Creación de cuatro posibles innovaciones al mes
		Campaña #TuCasaVieja	Se realiza con contenido en redes sociales.	Aumento en la cantidad de interacciones en redes sociales.
		Opciones de clientes para #TuCasaVieja	Se realiza con contenido en redes sociales. Equipo gerencial recopila las opciones.	Tener 3 opciones para cada dinámica de selección en redes sociales.
		Incorporación al menú de la opción ganadora	Costo operativo, no de mercadeo.	Incorporación y compra por parte del cliente.
	Mejorar la presentación de los productos.	Capacitaciones de emplatado	Buscar capacitaciones a través de los socios comerciales.	Asistencia de un 95% de los colaboradores a la capacitación anual.
		Realizar benchmarking de emplatado de la competencia	Visita por parte de equipo gerencial.	Detección de oportunidades de mejora.
		Creación de estrategia de emplatado	Generado por el equipo gerencial.	Estandarización auditada por parte de un colaborador asignado.
	Diversificación de la cartera de servicios.	Identificar nuevos servicios	Ejemplo: - Alquiler de espacios de Casa Vieja para eventos privados. - Servicios de catering.	Realización de un evento privado al mes.
	Fortalecimiento del servicio al cliente.	Identificar cultura organizacional, desarrollar el código de conducta y proceso de inducción.	Subcontratar servicios de recursos humanos para realizar los debidos análisis y procedimientos.	Obtención de resultados por parte del equipo subcontratado.
		Capacitaciones continuas al equipo	Buscar capacitaciones a través de los socios comerciales en distintos temas tanto operativos como de servicio al cliente.	Realizar como mínimo una capacitación cada seis meses.
		Creación del proceso de inducción al personal y código de conducta	Creación por comité interno. Comité debe desarrollarse a su vez.	100% del personal capacitado.
	Implementación de un programa de lealtad.	Establecimiento de las bases de ejecución operativa	Se debe iniciar proceso de integración y cotización. Se propone agencia de Costa Rica, Loymark pues actualmente llevan programas de lealtad como son los de Cinepolis y Subway.	Puesta en marcha del programa con al menos 500 afiliados en el primer mes.
		Asignación del costo del programa	Único cálculo realizado en porcentaje, este se hace bajo el supuesto de que el costo es la representación del precio de venta unitario al consumidor de cada artículo canjeable versus la compra mínima realizada por el cliente para obtener los puntos necesarios para optar por la opción correspondiente. Costo debe considerarse de forma mensual bajo el entendimiento que no necesariamente se redime durante el mismo mes.	
		Definir tabla de canje	Productos que se vayan a incluir en tabla de canje deben de mapearse en costo no bajo precio de venta.	
		Entrenamientos y capacitación	Brindado por proveedor escogido. Ejemplo: Loymark.	
Planear y ejecutar		Se debe trabajar en conjunto con agencia de mercadeo digital y con dueño de Casa Vieja.		
	Análisis de forma mensual los resultados del programa de lealtad	Llevar control del presupuesto versus la inversión. Agencia contratada puede brindar esta información generando un reporte del mismo de forma mensual.		

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia	Táctica	Acción	Supuesto	
Plaza	Distribución del producto de repostería y/o postres en canales de venta nuevos.	Selección de los productos con alta rotación	Análisis y selección por equipo gerencial.	Dos nuevos canales de venta en un año.
		Elección del empaquetado	Análisis y selección por parte de equipo gerencial en conjunto con agencia ayb y tecnólogo de alimentos. Se recomienda subcontratar a tecnólogo de alimentos para reliazar las respectivas pruebas y duración de producto. Ejercicio realizado con una contratación de \$48 por hora por un total de 26 horas.	
		Elección de los distritos a accionar en San Rafael y Santo Domingo	Análisis y selección por equipo gerencial.	
		Elección de los minisuper y pulperías a accionar	Análisis y selección por equipo gerencial.	
		Seleccionar el tipo de distribución: Mayorista o tercero	Análisis y selección por equipo gerencial.	
		Negociación de la venta del producto e introducción	A cargo del dueño.	
	Exhibición de productos de repostería y/o postres en el área de restaurant.	Análisis del espacio disponible	Análisis y selección por equipo gerencial.	Incremento en ventas de los productos colocados en los exhibidores.
		Elección y compra del display	Costo depende del tamaño y requerimientos determinados por equipo gerencial y tecnólogo de alimentos.	
		Colocación de repostería y postre con alta rotación en el exhibidor	Personal de tienda encargado de colocar los productos seleccionados y ponerlos según necesidad. La exhibición siempre debe mantenerse llena.	

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia	Táctica	Acción	Supuesto	
Promoción	Desarrollar un libro de marca para Casa Vieja.	Solicitud de construcción de libro de marca	A cargo de la agencia de mercadeo ayb. Costo por hora de diseño: \$25. Se toma en consideración dos rondas de cambio solicitado por cliente.	Uso al 100% del libro de marca con el fin de generar una estandarización de la marca.
	Campaña para promover las visitas al local en horarios menos frecuentados.	Definición de un menú de almuerzo ejecutivo	A cargo de equipo gerencial.	Incremento de tráfico de lunes a viernes en horario de 12 medio día a 3 de la tarde, medible por medio de las transacciones realizadas durante ese periodo de tiempo.
		Realizar actividades en el local físico	2 horas de show de Sebas Guillem.	Incremento de tráfico durante días de actividad, versus datos históricos.
		Organizar calendario de noches temáticas	Decoración del lugar.	Incremento de tráfico durante días de actividad, versus datos históricos.
		Campaña un espacio para compartir	Se realiza con contenido en redes sociales.	Aumento en tráfico medible por medio de la cantidad de transacciones realizadas.
	Fortalecimiento de la estrategia de medios digitales por medio de las redes.	Establecer indicadores de crecimiento de las redes sociales	Lo establece dueño de Casa Vieja pues es quien actualmente lleva a cargo las acciones de mercadeo en conjunto con el equipo de la agencia ayb.	Crecimiento mensual de los indicadores establecidos.
		Establecer un presupuesto de pauta fija mensual para redes sociales	Se realiza bajo recomendación una inversión mensual de 800 dólares con el fin de poder abarcar todas las acciones planteadas anteriormente. Presupuesto digital para utilizar en Meta (Facebook e Instagram).	Cumplimiento del 100% de la inversión establecida de forma mensual.
		Realizar un plan de contenido mensual para las redes sociales	A cargo de la agencia de mercadeo ayb.	Crecimiento del reconocimiento de marca, medible por medio de menciones de redes sociales, búsquedas de Google, menciones en medios ganados y encuestas realizadas externas al local físico.
		Alianza con creadores de contenido digital	Establecer un presupuesto mensual fijo para acuerdos con creadores de contenido. Costos del creador pueden variar entre cada uno. El supuesto se realiza bajo un estándar de cobro tomando como base los costos de @dondeestamos. Set de historias + 1 reel. \$320. Se debe incluir el costo de la comida que será entregada durante la experiencia (este no se se considera dentro del presupuesto pues puede variar según la necesidad de promoción).	Retorno a la inversión.
	Estrategia de comunicación masiva.	Colocación de vallas publicitarias en las entradas y salidas del cantón	Se selecciona valla de proveedor Pul en ubicación Santo Domingo Heredia. Dirección: Santo Domingo de Heredia 75 metros Sur Antiguo Matadero. Aforo vehicular diario: 20.000 Costo mensual de alquiler: \$950. Fuente de información: Pul. Se considera adicionalmente el costo de impresión de la valla con la medida requerida 9x6 metros \$500. Fuente de información: Pul.	Crecimiento del reconocimiento de marca, realizando una encuesta por medio de Instagram a través de las herramientas de encuesta pautada.
		Colocar publicidad en las traseras de bus en rutas estratégicas	Rutas seleccionada: Heredia Urbano (incluye dentro de ruta: Heredia Centro, Mercedes Norte, Mercedes Sur, Barva, Santo Domingo y viceversa). Alquiler de 10 traseras de bus por mes: \$2.300 Fuente del costo: PubliTotal. Impresión unitaria de trasera de bus, se toma como referencia costo estándar pues varía según las medidas de cada autobús. Promedio de costo de impresión: \$260. Fuente del costo: PubliTotal.	
		Crear estrategia de relaciones públicas	Fee mensual con agencia Porter Novelli.	
	Fidelización de clientes.	Comunicación por correo a clientes del lanzamiento del programa de lealtad	A cargo de la agencia de mercadeo ayb.	Obtención de 500 afiliados en el primer mes.
		Campaña en redes sociales sobre el lanzamiento del programa de lealtad	Se realiza contenido en redes sociales a cargo de agencia ayb.	
Creación del QR para descarga de información sobre el programa de lealtad		Impresión de stickers con QR para servilleteros, se considera 1 por mesa. Fuente del costo: Proveedor actual de impresiones de Casa Vieja.		
Plataformas de servicio de entrega a domicilio.	Enviar notificaciones push a través de las plataformas de Uber Eats o Didi	No tiene costo. Debe manejarse por negociación con ejecutivos a cargo de la cuenta, Casa Vieja, tanto de Uber Eats como de Didi.	Incremento en ventas en la plataforma seleccionada.	
	Revisión del menú ofrecido en Uber Eats y Didi	Realizado por equipo gerencial.		
	Descuentos atractivos en Uber Eats y Didi	Descuento es asumido directamente por Casa Vieja.		

Fuente: Elaboración propia.

Precio	Acción	Supuesto	
Precios especiales sobre productos específicos.	Ofrecer un paquete de alimentación para hacer teletrabajo por 12.800 colones	Equipo gerencial selecciona las opciones entre las que el cliente puede escoger (desayuno, almuerzo, café y cena).	Aumento de un 10% en las ventas mensuales, en comparación al año anterior.
	Establecer precio de almuerzo ejecutivo en 4.500 colones	Equipo gerencial establece platos fuertes, bebidas y postres participantes para elección del cliente (costo depende de los platillos seleccionados).	
	Reactivación de precios especiales para grupos grandes	Equipo gerencial crea los paquetes ofrecidos, calcula los costos y determina el porcentaje de descuento aplicable. Por ejemplo: 10% del valor total de los productos.	

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de contar con un presupuesto limitado por parte de Casa Vieja que imposibilite la implementación de todas las tácticas desarrolladas anteriormente, se realiza una propuesta alternativa que ejemplifica las tácticas y acciones mínimas requeridas para obtener resultados y mejoras en la empresa, con base en el plan expuesto en la investigación. La siguiente tabla contiene un resumen de dichas tácticas con sus respectivas acciones, considerando la variable del presupuesto como un factor de alta importancia.

Tabla 29: Resumen de propuesta alternativa de tácticas y acciones para asegurar viabilidad del plan de mercadeo

Estrategia	Táctica	Acción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Persona	Crear espacios para que los consumidores se conviertan en promotores de la	Espacios llamativos para fotos	n/a	\$ 575.00	\$ 575.00
		Experiencia de tercer lugar	1	\$ 5.99	\$ 5.99
		Mejorar la presentación de los alimentos	n/a	n/a	n/a
	Información clara hacia el cliente.	Más información de los productos en las publicaciones de redes sociales	n/a	n/a	n/a
		Frecuencia de las publicaciones con contenido informativo en redes sociales.	n/a	n/a	n/a
		Comunicación en discurso de bienvenida.	n/a	n/a	n/a
Producto	Realizar una campaña de producto denominada #TuCasaVieja.	Análisis de factibilidad del ingreso de productos nuevos al menú	n/a	n/a	n/a
		Campaña #TuCasaVieja	n/a	n/a	n/a
		Opciones de clientes para #TuCasaVieja	n/a	n/a	n/a
		Incorporación al menú de la opción ganadora	n/a	n/a	n/a
	Mejorar la presentación de los productos.	Capacitaciones de emplatado	n/a	n/a	n/a
		Realizar bechmarking de emplatado de la competencia	n/a	n/a	n/a
		Creación de estrategia de emplatado	n/a	n/a	n/a
	Fortalecimiento del servicio al cliente.	Capacitaciones continuas al equipo	n/a	n/a	n/a
		Creación del proceso de inducción al personal y código de conducta	n/a	n/a	n/a
	Implementación de un programa de lealtad.	Establecimiento de las bases de ejecución operativa	n/a	n/a	n/a
		Asignación del costo del programa	1	7%	7%
		Definir tabla de canje	n/a	n/a	n/a
		Entrenamientos y capacitación	n/a	n/a	n/a
		Planear y ejecutar lanzamiento	n/a	n/a	n/a
		Analizar de forma mensual los resultados del programa de lealtad	n/a	n/a	n/a
Plaza	Exhibición de productos de repostería y/o postres en el área de restaurante.	Análisis del espacio disponible	n/a	n/a	n/a
		Elección y compra del <i>display</i>	n/a	n/a	n/a
		Colocación de repostería y postre con alta rotación en el exhibidor	n/a	n/a	n/a
Promoción	Desarrollar un libro de marca para Casa Vieja.	Solicitud de construcción de libro de marca	1	\$ 300.00	\$ 300.00
	Campaña para promover las visitas al local en horarios menos frecuentados.	Definición de un menú de almuerzo ejecutivo	n/a	n/a	n/a
		Realizar actividades en el local físico	1	\$ 300.00	\$ 300.00
		Organizar calendario de noches temáticas	1	\$ 170.00	\$ 170.00
		Campaña un espacio para compartir	n/a	n/a	n/a
	Fortalecimiento de la estrategia de medios digitales por medio de las redes.	Establecer indicadores de crecimiento de las redes sociales	n/a	n/a	n/a
		Establecer un presupuesto de pauta fija mensual para redes sociales	1	\$ 300.00	\$ 300.00
		Realizar un plan de contenido mensual para las redes sociales	n/a	n/a	n/a
		Alianza con creadores de contenido digital	1	\$ 320.00	\$ 320.00
	Fidelización de clientes.	Comunicación por correo a clientes del lanzamiento del programa de lealtad	n/a	n/a	n/a
Campaña en redes sociales sobre el lanzamiento del programa de lealtad		n/a	n/a	n/a	
Creación del QR para descarga de información sobre el programa de lealtad		25	\$ 1.43	\$ 35.75	
Precio	Precios especiales sobre productos específicos.	Establecer precio de almuerzo ejecutivo en 4.500 colones	n/a	n/a	n/a

Fuente: Elaboración propia.

Conviene indicar que el costo considerado para el programa de lealtad se refiere únicamente a su mantenimiento mensual. La implementación como tal no se encuentra detallada, debido a que depende de las necesidades y la negociación que se haga con el

proveedor, por lo que es un costo adicional por tener en cuenta y se recurriría en él una única vez.

El costo total de implementación del plan alternativo es de \$2.006,74, el cual en comparación con el total de las tácticas y acciones desarrolladas que tiene un costo de \$10.810,74, se visualiza una diferencia entre ambos de \$8.804.

Tabla 30: Resumen por “P” del plan alternativo para asegurar viabilidad del plan de mercadeo

Estrategia	Costo Total
Persona	\$580.99
Producto*	7%
Plaza	N/A
Promoción	\$1,425.75
Precio	N/A
Total	\$2,006.74

Fuente: Elaboración propia.

Para cada cluster se desarrolló un *buyer persona*, se identificó el FODA y los factores críticos del éxito, los cuales sirvieron para respaldar las tácticas de cada “P” de la propuesta del plan de mercado. Finalmente, se construye un presupuesto con la finalidad de cuantificar los gastos en los que tendrá que incurrir la empresa para llevar a cabo las actividades. Se debe resaltar que el presupuesto utiliza los precios consultados durante el período de investigación. En el siguiente capítulo, se procederá a concluir y recomendar acciones adicionales respecto de la investigación de Casa Vieja.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Casa Vieja es un negocio en crecimiento, donde las ideas, decisiones y los controles que construyen lo mantienen y actualizan ante las cambiantes necesidades del mercado que recaen sobre el dueño y fundador, por lo que la recomendación inicial es realizar una lectura activa de las propuestas planteadas en este trabajo final de graduación, las cuales engloban un plan de mercadeo hecho a la medida.

5.1 Conclusiones:

- La industria alimentaria tiene gran trayectoria y se ha globalizado desde tiempo atrás. Sin embargo, dada la crisis ocasionada por la COVID-19, se ha acelerado su desarrollo para adaptarse a las nuevas necesidades de mínimo contacto de los consumidores. La inteligencia artificial y los modelos como las *dark kitchens* y los autoservicios son algunos ejemplos que demuestran la forma en la que se potenció la aceleración digital en los últimos años para el sector.
- La industria de restaurantes en Costa Rica forma parte del cuarto grupo más importante en la inversión extranjera directa en los últimos cinco años, en la generación de ingresos y empleos en el ámbito nacional. Es una industria balanceada en contratación por género, lo cual demuestra que es un mercado robusto y maduro a la espera de innovación.
- Casa Vieja tiene 14 años en el mercado de la industria alimentaria. Su ritmo de crecimiento le ha permitido desarrollar tres verticales de negocio, emplear a 35 personas y diversificarse por medio de cuatro canales de venta. No obstante, quedó en evidencia la carencia de estrategia e indicadores claves de rendimiento para su operación.
- La empresa desconoce su posicionamiento en el mercado, debido a que no se ha definido, lo que ha imposibilitado al negocio desarrollar acciones concretas para trabajar en las preferencias del consumidor.
- El departamento de mercadeo de Casa Vieja se respalda a nivel interno por parte del dueño y un operador; y a nivel externo a través de dos relaciones con terceros: la agencia b&b y Media Channel. Adicionalmente, las redes sociales que utiliza Casa Vieja son Facebook e Instagram. A pesar de contar con estas herramientas, la empresa carece de un plan de acción a mediano y largo plazo, así como de presupuesto.
- Para el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo, se debe conocer la necesidad del público al que se desea llegar. Las personas acuden a los restaurantes por la satisfacción

de necesidades que van desde lo fisiológico hasta la necesidad de autorrealización personal.

- La metodología de la investigación tiene un paradigma de carácter sociocrítico, debido a que se aplicaron diferentes herramientas de estudio con el objetivo de proponer modificaciones. Además, la investigación tiene un enfoque mixto, dado que se recopilaron los datos a través de entrevistas, *A/B testing*, *benchmarking*, instrumentos de observación y una encuesta. El marco muestral de la población de interés se calculó a través del *software* de programación R Studio y su resultado fue de 140 personas.
- Casa Vieja cuenta con tres perfiles de consumidores que se identificaron mediante la aplicación de una encuesta, utilizando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS). Sus características similares fueron agrupadas basadas en 30 variables diferentes, lo que permitió la creación de propuestas de valor por perfil.
- Una de las herramientas utilizadas fue el *A/B test*, a través de la plataforma *Qualtrics*. Se crearon dos versiones de una misma imagen con un único elemento diferenciador; la información, con el fin de determinar la preferencia del consumidor en la comunicación de redes sociales de Casa Vieja. Del total de los encuestados, a 70 les apareció la versión “A”, imagen con información, y a 78 la versión “B”, imagen sin información.
- El principal objetivo de la encuesta fue conocer a profundidad al consumidor y sus preferencias, con la idea de generar datos utilizables para la creación de un plan de mercadeo que acapare a una población importante de consumidores de Casa Vieja. Dado lo anterior, se plantearon preguntas en temas relacionados con el motivo de la visita, la probabilidad de recomendación del restaurante a otra persona, las frecuencias de consumo y la satisfacción para diferentes aspectos de Casa Vieja, así como datos demográficos.
- La última herramienta utilizada fue el *benchmarking*, mediante el cual se comparó Casa Vieja con sus dos principales competidores, según los datos obtenidos en la encuesta y su cercanía geográfica: Café Roso y Prana.
- Dentro de los resultados del *benchmarking*, se demuestra que todos los establecimientos tienen una gran variedad de productos en el menú, de manera que Casa Vieja es la que presenta más opciones por su giro de negocio. También es el restaurante que se encuentra en más plataformas de venta y su comunidad en redes sociales es la más grande entre las tres.

- Con respecto al *benchmarking*, se observó que, en su mayoría, los precios ofrecidos por Casa Vieja son más elevados que los de Prana; mientras tanto, se identifica que los precios de Café Roso y Casa Vieja son similares.
- El servicio al cliente y el tiempo de espera se evaluaron utilizando un instrumento de observación, mediante visitas presenciales a los tres restaurantes: Casa Vieja, Prana y Café Roso. Se concluyó que Prana tuvo el menor tiempo total de servicio, seguido por Casa Vieja y, por último, Café Roso.
- En cuanto al emplatado, se concluye que Casa Vieja puede mejorar y estandarizar la presentación de los productos, pues en comparación con Café Roso y Prana, fue el restaurante que tuvo una presentación mucho más simple.

5.2 Recomendaciones:

- Para mantener una comunicación constante con los consumidores de forma más personalizada, se sugiere construir una base de datos sólida con la información personal de contacto actual de sus clientes. Por ejemplo, con la fecha de nacimiento se pueden generar descuentos en el mes cumpleaños o enviar boletines periódicamente con información de interés al correo electrónico.
- Se recomienda que la empresa tome a los *buyer personas* identificados en la investigación como los tres principales perfiles de consumidor para facilitar la creación y ejecución de estrategias de mercadeo.
- Con el fin de medir los resultados alcanzados e identificar cuáles son las áreas de oportunidad para hacer el enfoque de los siguientes meses, se sugiere solicitar métricas mensuales a la agencia publicitaria que resulten de los esfuerzos de mercadeo.
- Para mantenerse actualizados en cuanto a los gustos y preferencias del consumidor, se recomienda realizar un estudio trimestral de la competencia directa de Casa Vieja respecto de productos nuevos, precios, servicio al cliente, tiempos de espera y servicio, emplatado, entre otros.
- Con la finalidad de reaccionar a una potencial amenaza en el posicionamiento de mercado, se plantea un monitoreo semestral sobre la apertura de nuevos locales que sean posible competencia en los cantones de Heredia Central, San Pablo y Santo Domingo, con un máximo de cinco kilómetros de distancia en vehículo del negocio.
- Para mejorar la experiencia del cliente, se recomienda buscar soluciones alternativas para solventar el espacio de estacionamiento en horas de alta afluencia. Por ejemplo,

realizar el levantamiento del área del parqueo y, así, delimitar la cantidad de espacios óptimos para maximizar su capacidad o bien; buscar opciones de alquiler con los negocios cercanos que cierran los fines de semana o en horario nocturno y, así, utilizar el parqueo de estos, dado que, en horas de alta demanda, los alrededores del local se llenan de autos estacionados sin ningún tipo de vigilancia, lo que genera problemas de tráfico vehicular.

- Se sugiere la capacitación semestral de los colaboradores para que la misión, visión y los valores puedan ser experimentados desde el interior del negocio y transmitidos hacia los clientes por medio de servicios tercerizados. Adicionalmente, reforzar los conceptos mencionados en las reuniones de equipo semanales.
- Para que los esfuerzos de mercadeo sean efectivos, impulsen la venta de recomendaciones y el aprovechamiento de las promociones, se puede establecer un protocolo de atención para los meseros, en el cual se defina cómo comunicar información concisa y relevante al cliente.
- Se sugiere realizar la revisión del organigrama, de modo que exista una correcta definición de roles y sinergia en el equipo de Casa Vieja, para evitar la sobrecarga en la toma de decisiones; principalmente en el área administrativa.
- Mejorar la estrategia de comunicación en redes sociales, al brindar más información clave de los detalles del producto (precio, características, nombre), promociones, entre otros al consumidor para incentivar su proceso de compra.
- Se aconseja evaluar los contratos actuales con los socios de plataformas digitales para futuras modificaciones para renegociar los términos, con el objetivo de reducir los costos asociados, aumentar la presencia de marca por medio de las promociones en las plataformas y revisar el menú disponible.
- Se recomienda considerar al consumidor de Casa Vieja como promotor de marca en redes sociales, al poner a su disposición los elementos necesarios dentro del local físico para que se efectúe de manera orgánica.
- Asimismo, se recomienda crear una campaña en redes sociales denominada #TuCasaVieja, con el objetivo de incluir a los consumidores en el proceso de selección de productos nuevos para incorporarlos en el menú.
- Trabajar en la presentación y el emplatado de los productos actuales, así como en la experiencia de consumo en el local para fortalecer el contenido compartido en redes sociales por parte de los consumidores y generar promoción “de boca en boca”.

- Utilizar la base de clientes actuales del negocio y ofrecerles una cartera de servicios más extensa dentro de la vertical de Casa Vieja, como: servicios de catering, alquiler del local para fiestas y eventos, entre otros, con el fin de aumentar sus ventas por la diversificación de sus servicios y la lealtad de sus clientes actuales.
- Se sugiere implementar un programa de lealtad para la fidelización de sus consumidores frecuentes de Casa Vieja, basado en la acumulación y el canje de puntos por productos.
- Se aconseja realizar un programa piloto para vender los productos de mayor rotación de Casa Vieja en locales cercanos como supermercados, pulperías, entre otros. La finalidad de esta recomendación es incrementar el posicionamiento y las ventas de la empresa.
- Con el fin de mejorar la identidad e imagen de marca a lo interno y externo, se invita a crear un libro de marca de la mano con la agencia publicitaria.
- Realizar una campaña promocional para promover las visitas en los horarios menos frecuentados, como, por ejemplo: establecer almuerzos ejecutivos entre semana, realizar actividades en el local físico, organizar calendario de noches temáticas, establecer una campaña de “un espacio para compartir”.
- Establecer precios especiales sobre productos específicos, como un paquete de alimentación para hacer teletrabajo, establecer precio de almuerzo ejecutivo y reactivar precios especiales para grupo de clientes grandes. Se pretende fortalecer la lealtad del consumidor actual.
- Para conocer el alcance generado, se sugiere implementar una estrategia de fortalecimiento de redes sociales por medio de la definición de indicadores de crecimiento, presupuesto de pauta, plan de contenido mensual y creación de alianza con creadores de contenido.
- Desarrollar una estrategia de comunicación masiva. Para fortalecer el posicionamiento actual, algunas acciones por desarrollar serían ubicar vallas publicitarias en el cantón, colocar publicidad en las traseras de bus, así como crear estrategia de relaciones públicas.
- Se recomienda hacer una revisión exhaustiva de las tácticas propuestas junto con el presupuesto realizado para cada una de ellas, con el fin de determinar el orden y control de su implementación en Casa Vieja, para así alcanzar los objetivos establecidos.

Referencias

- Acracia (2016). *Auge y fin del capitalismo: El paradigma sociocrítico y el interés emancipatorio*. Recuperado de <http://acracia.org/el-paradigma-sociocritico-y-el-interes-emancipatorio/#more-1980>.
- Adam, P. Karel, S. y Radomír, P. (2015). *Planificación estratégica y desempeño comercial de micro, pequeñas y medianas empresas*. Colegio Universitario de Moravia Olomouc. [Archivo PDF]. Recuperado de:
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*. [Archivo PDF]. Recuperado de
- Armenta, G. (17-01-2020). *Los restaurantes y su aportación económica*. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/gustavo-armenta/los-restaurantes-y-su-aportacion-economica/>.
- Banco Central de Costa Rica. (Mayo, 2020). *Índice Mensual de Actividad Económica Marzo 2020*. [Archivo PDF]. Recuperado de:
- BBVA. (15 de abril 2021). *¿Quiénes son los ‘millennials’ y por qué son una generación única?* Recuperado de <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>.
- BCCR. (2020). *Producto Interno Bruto por Actividad Económica*. Recuperado de: <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%202992>.
- Beltrán, C. (2021). *Google Assistant: 5 nuevas formas en las que el Asistente de Google puede ayudarte en tu día*. Recuperado de <https://www.robotina.us/smarthome/Google-assistant-5-nuevas-formas-en-las-que-el-Asistente-de-Google-puede-ayudarte-en-tu-dia-20210422-0028.html>.
- Bender, A. (21 de diciembre de 2020). 10 Trends That Shaped Food And Restaurants In 2020. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/andrewbender/2020/12/21/10-trends-that-shaped-food-and-restaurants-in-2020/?sh=7d733cf3327c>.
- Borragini, H. (2017). *Mezcla de mercadotecnia: conoce las 4P's del marketing y sus aplicaciones a los negocios*. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/4ps-del-marketing/>.
- Cafferri, C (2019). *Las “5 Ps” del Marketing - Las principales herramientas del Marketing*. Recuperado de <https://www.aboutespanol.com/las-5-p-del-marketing-2480207>.
- Calvillo, E. (2021). *Experiencias para el cliente*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/experiencias-para-el-cliente-en-los-restaurantes-para-2021.html>.

- Canales TI. (2021). Tendencias tecnológicas para restaurantes en 2021. *Canales TI*. Recuperado de <https://itcomunicacion.com.mx/tendencias-tecnologicas-para-restaurantes-en-2021/>.
- Capdevilla, P. (s.f.). *Las cafeterías, escenarios de la historia*. [Archivo PDF]. Recuperado de http://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/f_02-cafeterias.pdf.
- Casa Vieja. (9 de junio de 2021) *Información*. Facebook. Recuperado de https://www.facebook.com/panacasavieja/about/?ref=page_internal.
- Castrejón, C. (2018). Reflexiones de la investigación de mercados en México: crecimiento e inversión, Trama, revista de ciencias sociales y humanidades, Volumen 7, (2), págs. 119-128.
- Castro, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. [Archivo PDF]. Recuperado de <file:///Users/danimontero/Downloads/7073-Texto%20de%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128.pdf>.
- CB24 Noticias Centroamérica. (12 julio de 2016). *Costa Rica: Empresas familiares representan el 69% del producto interno bruto en el país* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=qB50ANQd33g&t=134s>.
- CNN Español. (2020). Así serán los Burger King del futuro, que planean construir en América Latina y el Caribe. *CNN Español*.
- Cordero, C. (2021). *Precios, promociones y cercanía determinan fidelidad de los clientes de los supermercados*. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/consumo/precios-promociones-y-cercania-determinan/EVAYSK7DKRBUPO7HOC2JOJXL7A/story/#:~:text=El%20informe%20indica%20que%20los,productos%20para%20no%20perder%20participaci%C3%B3n>.
- De la Cruz, J. (2019). *7 necesidades universales de compra, también en restaurantes*. Recuperado de: <https://jorgecruzmartin.com/necesidades-universales-de-compra/>.
- Espinosa, R. (2014). *¿Cómo elaborar el Plan de Marketing?* Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing>.
- Espinosa, R. (2014). *Marketing Mix: Las 4Ps*. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>.
- Fernandes, T., Pedroso, R. (2016). The effect of self-checkout quality on customer satisfaction and repatronage in a retail context [El efecto de la calidad del autopago en la satisfacción del cliente y la reparación en un contexto minorista]. *Research Gate*, 11(1), pp. 85-87. Doi :10.1007/s11628-016-0302-9.
- Fernández, H. (9-10-2018). *¿Qué es la economía?* Recuperado de: <https://economyatic.com/que-es-la-economia/>.

- Flores Alegría, A. (2018). *Servicio en restaurante. Paracuellos de Jarama*. RA-MA Editorial. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/105635?page=24>.
- Francis, W. (s.f.). *Purpose and Benefit of Using Persons [Propósito y beneficio de usar personas]*. Recuperado de: https://digitalmarketinginstitute.com/resources/lessons/content-marketing_purpose-and-benefit-of-using-personas_1xy1#:~:text=Benefit%20of%20using%20buyer%20personas&text=Personas%20provide%20valuable%20insights%20that,and%20keyword%20research%20more%20efficiently.
- Galiana, P. (2020). *Descubre las 5 fuerzas de porter y cómo aprovecharlas*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>.
- Gallo, A. (2017). Un repaso del *A/B Testing*. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2017/06/a-refresher-on-ab-testing>
- García, J. (2014). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Go Visit Costa Rica. (2021). *El clima de Costa Rica*. Recuperado de: <https://www.govisitcostarica.co.cr/travelInfo/weather.asp#>.
- Gobierno local de Heredia. (2021). *Patentes por distrito*. Recuperado de <https://opendata.heredia.go.cr/es/node/871>.
- Gómez, M. (2014). *Elementos de estadística descriptiva*. EUNED.
- González, F. (18-01-21). *¿Qué prefiere la gente cuando pide expés? Tendencias ante 2021*. Recuperado de: <https://www.creactualidad.com/costa-rica/que-prefiere-la-gente-cuando-pide-comida-expres-tendencias-ante-2021/>.
- Google (s.f.). *Indicaciones de Google Maps para conducir desde Casa Vieja*. Recuperado de <https://www.google.com/maps/search/distancia+entre+casa+vieja+y/@10.4494326,-84.7940855,9z/data=!3m1!4b1>
- Google Maps (2021). *Heredia-San Pablo*. Recuperado de <https://www.google.com/maps/d/u/0/embed?mid=1RxpZ3UpAmtiCsHraWfNhFUvMDEk&hl=es&vpsrc=6&ctz=360&ie=UTF8&msa=0&t=h&ll=9.994020000000008%2C-84.095267&spn=0.003698%2C0.00456&z=17&output=embed>.
- Grant, T. (11 febrero de 2021). *Explorando las tendencias en café especial de los millennials*. Recuperado de <https://perfectdailygrind.com/es/2020/02/11/explorando-las-tendencias-en-cafe-especial-de-los-millennials/>.

- Grapsas, T. (22 noviembre de 2017). *¿Qué es Plaza en la mezcla de mercadotecnia y por qué es tan importante?* Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/plaza-en-el-marketing/#:~:text=Por%20eso%2C%20el%20papel%20de,lleguen%20impecables%20a%20sus%20consumidores.>
- Griffith, K. (2020). *New Restaurant Classification System Proposed* [Propuesta de nuevo sistema de clasificación de restaurantes]. University of Denver's Daniels College of Business.
- Gudiño, R. (15-1-21). *¿Cómo cerraría la economía costarricense este año?* Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/como-cerraria-la-economia-costarricense-este-ano.>
- Gurel, E. (2017). Análisis FODA: una revisión teórica. *The Journal of International Social Research*. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hernández, C. y Cano, M. (2017). *La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>
- https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/Sector%20Indices%20de%20Precios%20y%20de%20Cantidad/IMAE_Marzo_2020.pdf.
- <https://pdfs.semanticscholar.org/5b05/175533a495fa6836004c68ca2e355ae7c789.pdf>.
- <https://restaurant.org/downloads/pdfs/research/restaurant2030.pdf>.
- https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf.
- INEC. (Mayo, 2017). *Encuesta nacional a empresas 2016*. [Archivo PDF]. Recuperado de: <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reconomiaenae2016.pdf>.
- Ivankovich-Guillén C., Araya-Quesada Y. (2011). Focus groups: técnica de investigación cualitativa en investigación de mercados. *Revista De Ciencias Económicas*, 29(1). Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7057>.
- Jones, J. (2020). *Top Restaurant Design Trends of 2021* [Tendencias 2021 de los mejores diseños de restaurantes]. Recuperado de <https://www.webstaurantstore.com/blog/2374/top-restaurant-design-trends.html>.
- Kotler, P., Keller, K. (2016). |. *Pearson Educación*. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Laberit (2021). *La nueva P del Marketing Mix: las personas*. Recuperado de: <https://www.laberit.com/la-nueva-p-del-marketing-mix-las-personas/>
- Luco, A. (s.f.). *Importancia de la visión y misión de la empresa*. Recuperado de <https://businessconsulting.cl/importancia-de-la-vision-y-mision-de-la-empresa.>

- Marhamat, B. (30 de marzo de 2021). The Pros and Cons of Retail Self-Service Checkouts [Los pros y los contras de las cajas de autoservicio minoristas]. *Rethink Retail*. Recuperado de <https://www.rethink.industries/article/the-pros-and-cons-of-retail-self-service-checkouts/?cn-reloaded=1>.
- Martínez, A. (2021). *¿Qué es tu buyer persona? Cómo crearlo, ventajas e importancia*. Recuperado de: <https://www.occamagenciadigital.com/blog/que-es-tu-buyer-persona-como-crearlo-ventajas-e-importancia>.
- Martínez, D. (05-01-21). *#Análisis ¿Cómo competir en 2021 en una economía de bajo contacto?* Recuperado de: <https://ibero.mx/prensa/analisis-como-competir-en-2021-en-una-economia-de-bajo-contacto>.
- McDaniel, C., Gates, R. (2015). *Investigación de Mercados*. CENGAGE Learning.
- Mealey, L. (13 de diciembre de 2018). *A History of the Restaurant* [Una historia del restaurante]. Recuperado de <https://www.thebalancesmb.com/a-history-of-the-restaurant-2888319>.
- Meyer, C., Swager, A. (2007). *Understanding Customer Experience*. [Entendiendo la experiencia del cliente]. [Archivo PDF]. Recuperado de https://idcexed.com/wp-content/uploads/2021/01/Understanding_Customer_Experience.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (2020). *Costa Rica: IED por actividad económica de destino*. Recuperado de: <https://www.comex.go.cr/inversion-extranjera-directa/>.
- Ministerio de Salud (2021). *Gobierno ordena cierre de establecimientos y restricción vehicular entre semana en cantones de la Región Central*. Recuperado de: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-prensa/noticias/746-noticias-2021/2093-gobierno-ordena-cierre-de-establecimientos-y-restriccion-vehicular-entre-semana-en-cantones-de-la-region-central>.
- Modash.io. (2022). Find Any Influencer on Earth. Recuperado de: https://marketer.modash.io/login/marketer?redirect=%2Fdiscovery%2Finstagram%3F_ga%3D2.31135999.1311846370.1662917488-1678027744.1662917488.
- Molina, D. (2021). *Buyer persona: qué es y cómo crearlo en cinco pasos*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/guia-crear-buyer-persona-inbound-marketing/#:~:text=Un%20buyer%20persona%20es%20una,a%20partir%20de%20sus%20necesidades>.
- Montero, J (2020). EF Explica: Apps de entrega y restaurantes protagonizan una tensa relación de negocios en medio de la crisis por coronavirus. *El Financiero*. Recuperado de:

<https://www.elfinancierocr.com/negocios/ef-explica-apps-de-entrega-y-restaurantes/TMWJMJSIFNHGVN57PUDDZ5EVFY/story/>

Montero, J. (19-01-2018). *Concepto de mercados gastronómicos empieza a acomodarse en Costa Rica*. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/concepto-de-mercados-gastronomicos-empieza-a/WWOK5HO72JFXPGUI3IZCZSPCNI/story/>.

Municipalidad de Heredia (2014). Patentes por distrito. Recuperado de <https://opendata.heredia.go.cr/es/node/871>

Municipalidad de San Pablo de Heredia. (2014). *Caracterización general del cantón de San Pablo de Heredia*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.sanpablo.go.cr/wp-content/uploads/2019/10/Caracterizacion-del-Canton.pdf>.

National Restaurant Association (2019). *Restaurant Industry 2030 [Industria de restaurantes 2030]*. [Archivo PDF]. Recuperado de:

National Restaurant Association (2020). 2021 Top Restaurant Trends [Las mejores tendencias de restaurantes 2021]. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://go.restaurant.org/rs/078-ZLA-461/images/Restaurant-Trends-2021-National-Restaurant-Association.pdf>.

NICE Satmetrix. (2021). *¿Qué es el Net Promoter?* NICE Systems. Recuperado de <https://www.netpromoter.com/know/>

Oliveira, C. (2021). *Customer Experience Onboarding en SaaS: cómo mejorar la experiencia del cliente desde el primer día*. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/customer-experience-onboarding/>

Olivier, E. (2020). *Marketing Mix: qué es y cómo aplicarlo*. Recuperado de <https://www.genwords.com/blog/author/eolivier>.

Pato, S. (30 de octubre de 2018). Todo lo que debes saber sobre los Tenedores, los Soles y las Estrellas de los restaurantes. *Público*. Recuperado de <https://www.publico.es/ahorro-consumo-responsable/todo-lo-que-debes-saber-sobre-los-tenedores-los-soles-y-las-estrellas-de-los-restaurantes/>.

Peiro, A. (2016). *Visión de una empresa*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>.

Pendrill, K. (2020). *Why Self Ordering Kiosks are Becoming the Secret Weapon for Successful Restaurants* [Por qué los quioscos de autoservicio se están convirtiendo en el arma secreta de los restaurantes exitosos]. Recuperado de <https://www.touchbistro.com/blog/why-self-ordering-kiosks-are-becoming-the-secret-weapon-for-successful-restaurants/>.

- Pérez, N. (2021). Restaurantes giraron hacia lo digital y a las plataformas ‘express’, pero la pandemia les dejó nuevos costos y restricciones. *El Financiero*. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/restaurantes-giraron-hacia-lo-digital-y-a-las/H7I7UJWNCVCLXGCMOU7H2KDVUU/story/>
- PMK Digital Learning (2021). *Si eres asesor de ventas debes saber qué es la economía de la experiencia del cliente*. Recuperado de: <https://pmkvirtual.com/blog/economia-de-la-experiencia/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20econom%C3%ADa%20de,del%20producto%2Fservicio%20sea%20inolvidable.>
- Ponce, H. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 12, núm. 1, pp. 113-130.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance* [Ventaja competitiva al crear y sostener una actuación superior]. [Archivo PDF]. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43857184/Competitive_Advantage-creative_and_sustaining-with-cover-page.pdf?Expires=1623042418.](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43857184/Competitive_Advantage-creative_and_sustaining-with-cover-page.pdf?Expires=1623042418)
- Provincio, J. (29 de mayo de 2020). Dark Kitchens: How to Capitalize on Increased Restaurant Delivery [Cocinas oscuras: cómo capitalizar en la entrega creciente del restaurante]. *Blogs Oracle*. Recuperado <https://blogs.oracle.com/foodandbeverage/post/dark-kitchens-how-to-capitalize-on-increased-restaurant-delivery>.
- Qualtrics. (2022). *¿Qué es NPS? Su guía definitiva para Net Promoter Score*. Recuperado de <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/net-promoter-score/?rid=ip&prevsite=es-la&newsite=en&geo=CR&geomatch=en>
- Quiroa, M. (2020). *Planificación estratégica*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html#referencia>.
- Raffino, E. (2020). *Concepto de misión y visión*. Recuperado de <https://concepto.de/mision-y-vision/>.
- Real Academia Española. (2021). *Encuesta*. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/encuesta>
- Resendes, S. (2020). *2020 Restaurant Industry Trends: Shaping the Future of Food. [Tendencias de la industria de restaurantes 2020: modelando la comida del futuro]*. Recuperado de <https://upserve.com/restaurant-insider/restaurant-industry-trends/>.
- Roberto Candía; Gianella Caiozzi (2005). *Confidence intervals*. Recuperado de: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872005000900017

- Ross, D. (18 de mayo de 2020). When Did People Start Eating in Restaurants? [¿Cuándo la gente comenzó a comer en restaurantes?] *History*. Recuperado de <https://www.history.com/news/first-restaurants-china-france>.
- Rueda, P (2021). *Manual de uso de marca*. Recuperado de: <https://brandeame.es/manual-uso-marca/>
- Ruiz, H. (2020). *Estado de situación del COVID-19 en Costa Rica*. Recuperado de: <https://www.uned.ac.cr/ocex/index.php/124-boletines-articulos/559-estado-de-situacion-del-covid-19-en-costa-rica>.
- Ruiz, T. (16 de enero de 2018). El turismo gastronómico y su importancia en la economía local. *Revista Turismo Costa Blanda*. Recuperado de: <https://www.informacion.es/revista-turismo-costa-blanca/2018/01/16/turismo-gastronomico-importancia-economia-local-8728383.html>.
- Salas, D. (2019). *El enfoque mixto de investigación: algunas características*. Recuperado de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>.
- Sanchez, J (2015). *Marketing Mix*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>.
- Sánchez, S. (10 de julio de 2020). ¿Qué son las ‘dark kitchens’ y cómo revolucionarán la industria del consumo? *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/que-son-las-dark-kitchens-y-como-revolucionaran-la-industria-del-consumo/>.
- Sanz, C. (2016). *Ventaja competitiva*. Recuperado de <https://forocapitalpymes.com/ventaja-competitiva/>.
- Sarkar, A. (2020). *Emerging Trends Shaping the Restaurant Industry in 2020*. [Tendencias emergentes modelan la industria de los restaurantes en 2020]. Recuperado de <https://limetray.com/blog/emerging-trends-shaping-the-restaurant-industry-in-2020/>.
- Sevilla, A. (2016) *Ventaja competitiva*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>.
- Steiner, G. (1979). Planificación estratégica. *The Free Press*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=EXoPC22vb4oC&lpg=PP1&dq=inauthor%3A%22George%20A.%20Steiner%22&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>.
- Uber Eats. (2021). *Let's Get Connected: New Restaurant Storytelling on Uber Eats*. [Estemos conectados: historias por contar de nuevos restaurantes en Uber Eats]. Recuperado de <https://www.uber.com/en-CA/newsroom/connected-restaurant-storytelling-uber-eats/>.
- Vázquez, D. (9 de junio de 2018). Así es como nació el primer restaurante de la historia. *La Vanguardia*. Recuperado de

<https://www.lavanguardia.com/comer/sitios/20180906/451384675191/primer-restaurantehistoria-origen.html>.

Velayos, V. (2015). *Misión de una empresa*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/mision-de-una-empresa.html>.

Villalobos, C (2021). *Qué es un plan de marketing y cómo crearlo*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/generador-plan-de-marketing>.

Winner-Bronner, D. (2018). *Starbucks anhela ser el "tercer lugar" en tu día a día*. Recuperado de: <https://expansion.mx/mercadotecnia/2018/10/23/starbucks-anhela-ser-el-tercer-lugar-en-tu-dia-a-dia>

Wolfe, A. (2021). *Uber Eats Integrates with Instagram*. [Uber Eats se integra con Instagram]. Recuperado de <https://hospitalitytech.com/uber-eats-integrates-instagram>.

Zeledón, M. y Ugalde, N. (2015). *¿Cómo diseñar anteproyecto?: Metodología de la Investigación dentro de la Administración de Negocios, orientaciones y guía práctica para el diseño de un proyecto de investigación o Seminario de Graduación*. San José:UCR.

Zenteno, N. (21-05-2018). *Establecimientos en la industria de alimentos y bebidas. Unidad 1*. Recuperado de: https://issuu.com/nadiazenteno/docs/establecimientos_en_la_industria__d.

Anexos

Anexo 1: Producto Interno Bruto por Actividad Económica.

Producto Interno Bruto por Actividad Económica				
A precios básicos y de mercado				
Millones de colones, composición porcentual y tasas de variación				
	2017	2018	2019	2020
Millones de colones				
Producto Interno Bruto a precios de mercado	33 189 220,8	34 937 935,9	36 296 619,7	34 869 047,1
Impuestos a los productos y las importaciones (netos de subvenciones)	2 617 266,3	2 638 456,0	2 789 909,5	2 598 969,3
Valor agregado a precios básicos (B1b)	30 571 954,2	32 301 479,9	33 506 710,2	32 280 077,9
Agricultura, silvicultura y pesca (A)	1 655 289,9	1 587 195,7	1 540 225,3	1 544 853,8
Minas y canteras (B)	91 877,6	97 570,0	95 935,4	87 396,6
Manufactura (C)	3 875 167,3	4 116 280,3	4 168 874,2	4 113 299,2
Electricidad, agua y servicios de saneamiento (D, E)	891 552,8	931 080,6	990 581,1	951 508,3
Construcción (F)	1 412 012,4	1 570 893,3	1 441 664,5	1 307 278,1
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos (G)	3 044 857,1	3 224 963,6	3 168 889,5	2 837 098,1
Transporte y almacenamiento (H)	1 451 572,8	1 525 824,4	1 607 917,0	1 276 206,2
Actividades de alojamiento y servicios de comida (I)	1 051 422,3	1 118 643,6	1 181 717,0	777 433,8
Información y comunicaciones (J)	1 552 394,6	1 700 049,4	1 856 902,3	1 913 440,0
Actividades financieras y de seguros (K)	1 604 288,2	1 764 830,2	1 894 640,7	1 874 270,8
Actividades inmobiliarias (L)	2 708 190,8	2 828 444,9	2 927 987,6	2 907 489,5
Actividades profesionales, científicas, técnicas, administrativas y servicios de apoyo (M, N)	3 898 154,7	4 201 161,3	4 502 637,9	4 496 088,8
Administración pública y planes de seguridad social de afiliación obligatoria (O)	1 438 578,2	1 499 242,2	1 540 815,0	1 552 432,3
Enseñanza y actividades de la salud humana y de asistencia social (P, Q)	4 838 711,9	4 997 918,9	5 391 566,9	5 486 409,7
Otras actividades (R, S, T, U)	1 057 883,6	1 137 381,5	1 198 355,9	1 154 872,9

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2020.

Anexo 2: Logo de Casa Vieja



Fuente: Casa Vieja, 2022.

Anexo 3: Detalle completo de preguntas realizadas en encuesta

Pregunta Original	Resumen
¿La imagen mostrada anteriormente te brinda información para despertar tu interés por Casa Vieja?	AB-int
¿Cuál es la probabilidad de que recomendés Casa Vieja a alguien? En una escala del 0 a 10, donde "0" es altamente improbable, y "10" altamente probable. - Recomendación	NPS
¿Con qué frecuencia consumís los productos de Casa Vieja en los siguientes medios? - Local físico	Freq_Local
¿Con qué frecuencia consumís los productos de Casa Vieja en los siguientes medios? - WhatsApp	Freq_WA
¿Con qué frecuencia consumís los productos de Casa Vieja en los siguientes medios? - Llamada telefónica	Freq_Tel
¿Con qué frecuencia consumís los productos de Casa Vieja en los siguientes medios? - Uber Eats	Freq_Uber
¿Con qué frecuencia consumís los productos de Casa Vieja en los siguientes medios? - DiDi	Freq_DiDi
¿Cuál es tu nivel de satisfacción con los diferentes canales de Casa Vieja? - Local físico	Sat_Local
¿Cuál es tu nivel de satisfacción con los diferentes canales de Casa Vieja? - WhatsApp	Sat_WA
¿Cuál es tu nivel de satisfacción con los diferentes canales de Casa Vieja? - Uber Eats	Sat_Uber
¿Cuál es tu nivel de satisfacción con los diferentes canales de Casa Vieja? - DiDi	Sat_DiDi
¿Con qué frecuencia visitás Casa Vieja en los siguientes tiempos de comida? - Desayuno	Visit_Des
¿Con qué frecuencia visitás Casa Vieja en los siguientes tiempos de comida? - Almuerzo	Visit_Alm
¿Con qué frecuencia visitás Casa Vieja en los siguientes tiempos de comida? - Hora de café	Visit_Cafe
¿Con qué frecuencia visitás Casa Vieja en los siguientes tiempos de comida? - Cena	Visit_Cena
Indicá tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de Casa Vieja: - Servicio al cliente	Sat_Servicio
Indicá tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de Casa Vieja: - Tiempo de espera	Sat_Espera
Indicá tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de Casa Vieja: - Variedad de productos	Sat_Variedad
Indicá tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de Casa Vieja: - Calidad de productos	Sat_Calidad
Indicá tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de Casa Vieja: - Instalaciones	Sat_Instal
Indicá tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de Casa Vieja: - Ubicación del local	Sat_Ubica
Indicá tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de Casa Vieja: - Publicidad en redes sociales	Sat_Redex
Basado en tu visita de hoy, ¿qué te pareció la relación precio/calidad?	RelPrec-Cal
En caso de que Casa Vieja contara con un programa de lealtad, ¿te gustaría ser parte del mismo? Siendo el rojo "NO", amarillo "me es INDIFERENTE" y verde "SÍ".	Int_Lealtad
Ordená la lista de beneficios de un programa de lealtad, según tu preferencia. Siendo la posición número uno tu beneficio favorito. - Puntos (canjeables por producto)	Rank_Puntos
Ordená la lista de beneficios de un programa de lealtad, según tu preferencia. Siendo la posición número uno tu beneficio favorito. - Cashback (obtener dinero canjeable por productos)	Rank_Cashback
Ordená la lista de beneficios de un programa de lealtad, según tu preferencia. Siendo la posición número uno tu beneficio favorito. - Acceso a descuentos o promociones exclusivas	Rank_Descuentos
Ordená la lista de beneficios de un programa de lealtad, según tu preferencia. Siendo la posición número uno tu beneficio favorito. - Otro	Rank_Otro
¿Cuántas personas te acompañan en tu visita a Casa Vieja? - Cantidad de personas	Num_Acomp
Edad	Edad
¿Cuál es tu situación laboral actual?	Empleo
¿Desde dónde nos visitás hoy?	Provincia

Anexo 4: Código QR en los centros de mesa utilizado para distribuir las encuestas en Casa Vieja, así como las galletas que se ganaban como premio por completarla.

