

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Escuela de Administración de Negocios
Carrera de Dirección de Empresas

Seminario de Graduación para optar por el grado de
Licenciatura en Dirección de Empresas

***Propuesta de Plan Estratégico para la Franquicia
Mandarina Tropical Juice Bar en el GAM***

Integrantes:

García Loría Luis Miguel A72678

Gómez Cordero Ileana Melissa A62443

Rodríguez Sánchez Gabriela Vanessa A75523

Ross Fernández Danny Marcelo A65091

Vargas Bonilla Javier Francisco A65912

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

San José, Costa Rica

Marzo de 2014



Acta #033

Acta de la Sesión 033-14 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 28 de febrero de 2014, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de **Luis Miguel García Loría carné A72678; Melissa Gómez Cordero, carné A62443; Gabriela Rodríguez Sánchez, carné A75523; Danny Ross Fernández, carné A65091 y Javier Vargas Bonilla, carné A65912**, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación. Presentes:

Lic. Randy López Bogantes quien presidió; MBA. Ernesto Orlich Dundorf como Tutor; MSc. Enrique León Parra, como Lector; Lic. Juan Acuña Feoli, como Lector y Lic. Adrián Vargas Cot, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

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

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado **"Propuesta de Plan Estratégico para la franquicia Mandarina Tropical Juice Bar en el GAM"**.

Artículo 3

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

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

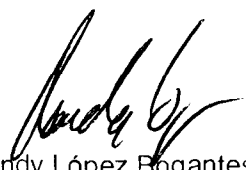
Artículo 5

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 a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró Licenciados en Dirección de Empresas.

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 19:30 horas.



Lic. Randy López Bogantes
Representante del Director de la Escuela



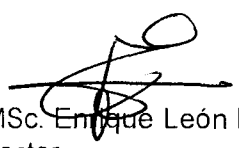
Luis Miguel García Loria
Carné A72678



MBA. Ernesto Orlich Dundorf
Tutor del Trabajo



Melissa Gómez Cordero
Carné A62443



MSc. Enrique León Parra
Lector



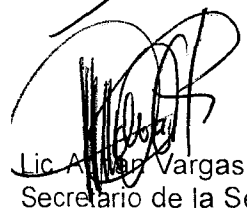
Gabriela Rodríguez Sánchez
Carné A75523



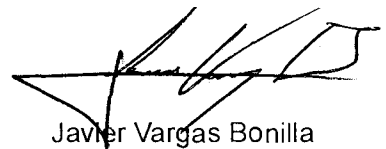
Lic. Juan Acuña Feoli
Lector



Danny Ross Fernández
Carné A65091



Lic. Álvaro Vargas Cot
Secretario de la Sesión



Javier Vargas Bonilla
Carné A65912

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:

CARTA DE APROBACION

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

10 de marzo del 2014

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica

Estimados señores Oficina de Asuntos Estudiantiles:

Por este medio me permito informarles que la presente versión del trabajo titulado “**Propuesta de Plan Estratégico para la Franquicia Mandarina Tropical Juice Bar en el GAM**”, es la final y cumple con todos los requerimientos dictados por la escuela, por lo cual doy mi visto bueno para que el trabajo final sea entregado a ustedes.

Me despido cordialmente,



Ernesto Orlich Dunderf

Director del Trabajo final de Graduación

Dedicatorias

MELISSA: Gracias a Dios por permitirme llegar hasta donde lo he hecho, porque sin él y su infinito amor no habría logrado este éxito. A mis padres que me han apoyado durante toda la vida y que con gran amor nos han dado a mí y a Xime todo para tener un hogar hermoso. A mi hija preciosa que es mi motor y que me da las fuerzas para seguir adelante y luchar por ser mejor cada día, gracias porque su sonrisa y su amor son lo más hermoso que Dios me dio. A ellos dedico este éxito que no habría logrado sin su apoyo durante toda mi carrera y vida, los amo. Por ultimo a mis compañeros del seminario los cuales pusieron su mayor esfuerzo por hacer un trabajo de calidad y a la vez hacerme pasar ratos divertidos en cada una de las reuniones. Gracias por todo lo que me enseñaron y por compartir conmigo esta experiencia. ¡Muchos éxitos chicos!

GABRIELA: A mi Dios quien se ha convertido en un padre amoroso que ha tenido cuidado de cada detalle de mi vida y me ha dado fortaleza para no desfallecer en la adversidad. A mi madre por ser mi ejemplo de fortaleza y disciplina, por su motivación y amparo durante todos estos años, y por su amor incondicional en todo momento. Mami te amo. A mi hija por ser mi motor y felicidad, por toda la paciencia y compañía en todos los momentos en los que jugaba a mi lado mientras yo estudiaba. Mi Cami eres mi luz, te amo. A Andrés, por haber compartido conmigo momentos maravillosos durante estos once años siempre dándome apoyo y amor incondicional y por ser mi compañero de aventuras, ayudándome a ser mejor mujer cada día. Te amo.

JAVIER: quiero agradecer primeramente a mi Dios, todo poderoso, sé que el planeo mi vida de principio a fin y se ha enfrascado conmigo en esta aventura que llamamos vida, sin Él, este éxito no sería posible .A la Universidad de Costa Rica, institución prestigiosa que me brindo los medios y todo el apoyo para estudiar y ser un profesional. Más que agradecer, me gustaría felicitar a mi familia, papá, mamá, todo lo dieron por creer en mí, ustedes también concluyen este trabajo y se gradúan conmigo de esta memorable institución. A mi amada esposa, cuyo esfuerzo, compañía y dedicación son inmensamente superiores, Rebeca Víquez te agradezco las horas de paciencia a lo largo de esta travesía. También me gustaría agradecer a todos aquellos profesores que me brindaron la oportunidad de aprender y dedicaron todo su esfuerzo en moldear el profesional que soy.

Finalmente quiero agradecer a mis compañeros de seminario con los cuales compartí, crecí, disfruté, y me realicé como persona. A todas aquellas personas que han aportado su granito de arena en este trayecto de mi vida, para los que han reído, llorado y compartido conmigo. Para ellos: Muchas Gracias y que Dios les Bendiga.

DANNY: La dedicación de este trabajo va más allá de lo que pueda escribirse en esta carta. La dedicación se dio en hechos y en acciones de quienes buscamos de la mejor manera realizar un trabajo de calidad. Durante todo el proceso de elaboración lo hecho fue posible gracias a Dios primeramente, así como a mi familia y compañeros de grupo (y sus familias respectivamente). Con la satisfacción del deber cumplido, espero que este trabajo sea de provecho para otros estudiantes y futuros profesionales que como nosotros pasen por las aulas de esta benemérita institución educativa, así como a todos aquellos que busquen por medio del aprendizaje ser de beneficio para la sociedad costarricense.

“¿No sabéis que los que corren en el estadio, todos a la verdad corren, pero uno solo se lleva el premio? Corred de tal manera que lo obtengáis”. 1ª Cor 9:24

MIGUEL: Dedico este trabajo primeramente a Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo por ser bueno, por salvarme y por estar siempre conmigo, a mis Padres, por ser tan especiales, por ser los mejores que Dios me pudo dar, por creer en mí y en que podía lograrlo, los amo, a mi hermana Estefani por siempre apoyarme y por ser mi hermana y a mi hermano Jose porque todo lo que sueñes tomado de la mano de Dios lo podrás alcanzar, a cada una de esas personas especiales que con su ejemplo, hermandad, amistad y apoyo me han ayudado a cumplir con este sueño y a mis compañeros, hermanos y amigos de seminario quienes junto con Dios y los profesores constituyeron el mejor equipo que pude tener en este camino.

A todos gracias por su gran apoyo.

“Por tanto, al Rey eterno, inmortal, invisible, único Dios, a Él sea honor y gloria por los siglos de los siglos. Amén.” 1 Timoteo 1:17

Reconocimientos

En primer lugar, agradecemos infinitamente a Dios por su amor, su guía y fidelidad mostrada en las vidas de los que participamos en este proyecto, ya que sin él nada de esto hubiera sido posible.

Seguidamente, gracias a nuestras familias por el apoyo incondicional brindado, por su amor, paciencia y estímulo constante.

Un agradecimiento especial a nuestro tutor Ernesto Orlich Dunderf por su increíble pasión por la enseñanza de calidad, por el valioso tiempo invertido en guiarnos y aconsejarnos desinteresadamente en procura de un proyecto que nos ayudara a crecer como profesionales y por ser uno de los mejores docentes de la Universidad de Costa Rica, de todo corazón le deseamos lo mejor.

A los profesores Adrián Vargas, Juan Fernando Feoli y Enrique León por sus valiosas recomendaciones y consejos a través del proceso de planeación y elaboración de la investigación y propuesta; las cuales perduraran como un gran aprendizaje a utilizar en nuestro presente y futuro como profesionales.

Y a todas aquellas personas que en forma directa o indirecta contribuyeron a que este proyecto pudiera llevarse a cabo.

A todos nuestro mayor reconocimiento y gratitud.

Resumen ejecutivo

Mandarina Tropical Juice Bar es una cadena de restaurantes de servicio limitado enfocada en el segmento de bienestar y salud, nació en playa tamarindo en el año 2004 y en el año 2010 comenzó su expansión en el Gran Área Metropolitana abriendo su primer local en el centro comercial paseo de las flores. Actualmente la cadena cuenta con un total de 11 restaurantes en el país, 8 de ellos en el GAM, sus principales productos son los smoothies a base de fruta, sándwiches, burritos, jugos, ensaladas y postres, cuenta con materia prima de alta calidad y es reconocido por sus clientes como un lugar con un ambiente relajante y tropical.

Durante la presente propuesta se investigó el mercado internacional en el cual se encontraron tendencias fuertes en el crecimiento y desarrollo de la industria del servicio limitado, siendo Latinoamérica la región con la más alta tasa de crecimiento para el año 2010, la misma se caracteriza por opciones de comida étnica y estilos de vida saludable, producidos con productos orgánicos y de elaboración local, la apertura de unidades móviles, puestos en calle y opciones para llevar, el desarrollo de empresas mediante la figura de franquicias y la comunicación de las propiedades nutricionales de los productos.

El mercado de restaurante de servicio limitado a nivel nacional se investigó mediante la entrevista a clientes potenciales(mercado en general) y actuales de Mandarina TJB, de las cuales pudimos concluir que el 91% de la población del GAM visita restaurantes de servicio limitado, sus principales motivos de preferencia son: el buen sabor de los productos, los buenos precios, la rapidez, el buen servicio al cliente y la cercanía, los líderes del segmento de bienestar y salud en frecuencia de visita son Subway, Quiznos y cosechas, Mandarina obtuvo el décimo tercer lugar en la misma lista siendo visitada tan solo por un 4,8% de la muestra encuestada, la cual al describirse el concepto de Mandarina se muestra interesada en un 70,6% y a su vez recomienda a la empresa el aumento de su publicidad y promoción, así como la apertura de puntos de venta en áreas como Alajuela y Cartago, a su vez los clientes actuales recomiendan(un 25%) más opciones en el menú, los mismos dicen que visitan mandarina n° 1 por los productos que ofrece y n° 2 por referencia de otras personas, el 80% de la muestra dice visitarlo mínimo una vez en el último mes,

mientras que un 37% dijo haberlo visitado mínimo una vez en la última semana, en base a esto se proponen las siguientes estrategias:

Se recomienda en una primera etapa aumentar el posicionamiento de la marca por medio del desarrollo de la página web de la empresa y el mayor uso del perfil de la red social de Facebook, pautas en la radio y traseras de bus en las rutas donde se encuentran ubicados los restaurantes, además del uso de la móvil mandarina en eventos deportivos; estandarización de procesos y políticas, a través de la capacitación del personal, el establecimiento de la cultura mandarina y utilización la del modelo de control de la gestión; aumento de la frecuencia de consumo de los clientes actuales y atracción de nuevos, esto se hará por medio de promociones como combos para 2 personas, tarjeta de premios, “mini” de temporada, inclusión de ingredientes en el menú actual, así como la comunicación de los ingredientes actuales y sus propiedades para la salud de los clientes, además de la creación del propio sándwich. En una segunda etapa se recomienda continuar con la expansión geográfica y el modelo de franquicia, esto se propone se haga por medio del formato “Quiosco Mandarina” el cual consiste en el desarrollo de un formato pequeño de la franquicia donde solamente se comercializan smoothies, bebidas y jugos ubicado en centros comerciales, gimnasios y centros de oficinas.

Justificación

La cadena Mandarina Tropical Juice Bar es una empresa con origen costarricense, un ejemplo de éxito del emprendedurismo que el país puede tener. Sin embargo, posee la debilidad de la mayoría de empresas Pymes del país, las cuales ante la falta de recursos y estrategias claras afrontan la amenaza de desaparecer en el largo plazo.

Con este trabajo se pretende promover una opción de alimentación saludable en el mercado nacional, al brindar dirección y estrategia al desarrollo de esta empresa costarricense. Se considera además que esta fomenta el empleo nacional, y que tiene un alto potencial para crecer y brindar valor agregado a sus clientes por medio de la oferta de comida orgánica y saludable.

Por otro lado, se pretende promover la producción nacional ya que Mandarina posee proveedores costarricenses que desean darse a conocer con productos de alta calidad, orgánicos, hidropónicos y cultivados en diversas zonas del país.

Por estas razones, se eligió desarrollar este proyecto para Mandarina en aras de aportar un planteamiento estratégico que permita a la empresa crecer de manera adecuada y acorde a los recursos disponibles.

Alcances y limitaciones

Alcances:

1. El presente estudio explora la situación actual del mercado costarricense para los restaurantes de servicio limitado. Proporciona información de competidores, posicionamiento de mercado, tendencias, gustos y preferencia, entre otros.
2. La investigación abarca la actualidad y la potencialidad del restaurante Mandarin Tropical Juice Bar dentro del mercado de restaurantes de servicio limitado.
3. El trabajo brinda una propuesta estratégica para el desarrollo del Restaurante Mandarin Tropical Juice Bar desde las perspectivas operativas, financieras, mercadológicas y de recurso humano.

Limitaciones:

1. La falta de registros sobre el mercado de comida con servicio limitado para el territorio costarricense.
2. Datos financieros de la empresa Mandarin Tropical Juice Bar incompletos, no actualizados y sin consolidar.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de plan estratégico para la franquicia de Restaurantes Mandarina en el Gran Área Metropolitana, por medio de un estudio situacional de la empresa, de manera que le permita contar con una herramienta de control y seguimiento de su gestión, a fin de consolidar su participación dentro de su mercado.

Objetivos Específicos

- Contextualizar el mercado de restaurantes de comida saludable y los principales conceptos teóricos y herramientas de la administración estratégica, mercadológica y financiera que serán utilizados en el proyecto.
- Describir el entorno competitivo y la situación actual de Restaurantes Mandarina Tropical Juice Bar desde el punto de vista estratégico.
- Analizar a la empresa Mandarina Tropical Juice Bar y su entorno competitivo en la industria de restaurantes del Gran Área Metropolitana.
- Desarrollar una propuesta de Plan Estratégico para la franquicia de Restaurantes Mandarina en el Gran Área Metropolitana.
- Presentar las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo del proyecto.

Metodología

Para el trabajo se hizo uso de fuentes de información primaria y secundaria.

En las fuentes secundarias se recolectó información de libros, trabajos finales de graduación, páginas de internet recopiladas durante todo el trabajo, así como también noticias de diferentes entes periodísticos del país.

Dicha información se utilizó como base para el planteamiento teórico y la contextualización del tema a tratar, iniciando desde un enfoque macro en donde se hizo un breve repaso por las principales características y tendencias de la industria alimenticia a nivel mundial. A partir de allí se delimitó la industria de servicio limitado en la cual se ubica la empresa tema de este trabajo, así como la industria a nivel de Costa Rica y más específicamente en el gran área metropolitana.

Una vez concluida esta fase de recopilación de información, fue necesario optar por una fuente primaria que permitiera por medio de la inferencia estadística llegar a conclusiones de valor para la cadena de restaurantes en estudio. Esto se hizo por medio de entrevistas (personal o auto-administrada)

Las poblaciones en estudio fueron los clientes potenciales y los clientes actuales de Mandarina.

Para conocer los niveles de satisfacción, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes actuales de los restaurantes Mandarina Tropical Juice Bar se presentó el problema de que realizar un censo se volvía sumamente complejo por el tamaño de la población, la cual además se mantiene en una constante variación; es por ello que se tomó una muestra a partir de la cual los resultados obtenidos se pudieran inferir al criterio de toda la población de interés.

Por otra parte, para identificar las características de los clientes potenciales de los restaurantes Mandarina Tropical Juice Bar dentro del Gran Área Metropolitana Urbana de Costa Rica también se hizo uso de una muestra a partir de la cual realizar inferencias.

Por lo anterior es que solamente se revisó una parte de las poblaciones, lo que minimizó el costo y el tiempo, para un determinado error tolerable, que se determina por medio del uso del muestreo estadístico.

Definición de las poblaciones:

- Para los clientes actuales la población de interés está compuesta por los clientes de los locales de Mandarina Tropical Juice Bar en el GAM para el año 2013. A saber estos locales están ubicados en los siguientes lugares: Centro Comercial Paseo de Las Flores, segunda etapa segundo piso (Heredia), Universidad Latina, Foodcourt (sede de Heredia), Calle de la Amargura (San Pedro de Montes de Oca), Plaza Tempo, primer piso (Escazú) y Plaza Lincoln, segundo piso (Moravia). El cuestionario fue aplicado entre el mes de agosto y setiembre del año 2013.
- Por otra parte para los clientes potenciales el estudio se realizó en el Gran Área Metropolitana, en lugares con gran afluencia de personas que de manera aleatoria representan las áreas de interés de cada provincia. Estos lugares fueron: el parque central de Alajuela, parque central de Heredia, en el parque de las ruinas de Cartago, la Avenida central y parque central en San José, además en los lugares al Norte, Sur, Este y Oeste de las ciudades principales de las provincias de interés. El cuestionario fue aplicado durante los meses de agosto y setiembre del 2013.

Determinación del tamaño de la muestra:

Para determinar el tamaño de la muestra, se debe considerar los siguientes aspectos:

- a. Estimación del valor de la variabilidad de la población (variancia o desviación estándar)
- b. Determinación del nivel de confianza (valor de "z")
- c. Error de precisión permitido ("d")
- d. Cálculo del tamaño de la muestra.

a. Estimación del valor de la variabilidad de la población

En el campo estadístico, al no tener experiencia ni conocimiento del comportamiento de la población bajo estudio, se tomó como supuesto básico aplicar la “variabilidad máxima” para determinar la variabilidad de la población. La cual supone que el 50% (P) de los clientes actuales se encuentran satisfechos con el servicio brindado, mientras que el otro 50% (Q) lo contrario. Para los clientes potenciales se supone que el 50% de ellos estarían de acuerdo en utilizar los servicios del Restaurante Mandarina, y que el otro 50% no lo utilizarían.

Este criterio es solamente un supuesto estadístico para determinar el tamaño de muestra.

b. Estimación del nivel de confianza

Los estadísticos tradicionalmente para la estimación de un tamaño de muestra trabajan con niveles de confianza del 90%, 95% y 99%.

El nivel de confianza escogido depende primero de las consecuencias que se tendrían en caso de que la inferencia o resultados de la muestra en relación con el resultado final de todos los elementos de la población estuvieran equivocados. Si una inferencia incorrecta pudiera traer consigo consecuencias importantes, el investigador podría optar por un nivel de confianza del 99%. Si las consecuencias de la inferencia, en caso de estar equivocada, no fueran serias, él podría optar por un nivel de confianza del 90%.

En este caso se ajusta el nivel de confianza en 95% para las poblaciones de clientes actuales y potenciales. El valor normal estándar " $Z_{\alpha/2}$ " para estos niveles de confianza es 1.96, bajo el supuesto de que la población bajo estudio se distribuye normalmente.

c. Error de precisión ("d")

La precisión deseada se puede establecer al definir la cantidad de error tolerable en las estimaciones de la muestra, o bien, en los resultados de la muestra.

Esta es otra variable que se incluye en el cálculo del tamaño de muestra y que se define como el porcentaje adicional con que se estaría de acuerdo en aceptar la estimación. Si el

límite de precisión es fijo, únicamente se podrá obtener el factor de riesgo manipulando el nivel de confianza.

Usualmente se recomienda un error de precisión del 5%.

d. Cálculo del tamaño de la muestra de clientes actuales y potenciales

Definimos el tamaño de muestra de la siguiente manera:

$$n_o = \left(\frac{z^* \sqrt{P^*Q}}{d} \right)^2 = \frac{z^2 * P^* Q}{d^2}$$

Considerando los valores para cada una de las variables que se presentan en la fórmula anterior, tenemos como tamaño de muestra.

$$n_o = \left(\frac{1.96 * \sqrt{0.50 * 0.50}}{0.05} \right)^2 = \frac{1.96 * 0.50 * 0.50}{0.05^2} = 384.16$$

En el caso de clientes potenciales la selección de los entrevistados se realizó mediante el muestreo aleatorio en lugares de alta afluencia que permite obtener elementos de las áreas estratificadas. Para hacer la estratificación por provincia, se delimitaron los cantones y distritos que se tomaron como parte del GAM urbana, se sumó la población de cada uno de ellos y así se obtuvo el número de encuestas según la proporción correspondiente a cada provincia. Los distritos tomados en cuenta como parte del Gran Área Metropolitana Urbana se encuentran en el anexo 4.

Por otra parte, para los clientes actuales se realizó también de manera aleatoria al abarcar los horarios de operación de cada uno de los locales de Mandarina Tropical Juice Bar en el GAM y el muestreo fue estratificado por restaurante tomando en cuenta la cantidad de visitas por mes en cada uno.

Una vez identificados se les aplicó el cuestionario por medio de entrevista personal o auto-administrada.

Se asumen los mismos supuestos para ambas poblaciones (clientes actuales y potenciales), por lo cual se utiliza un mismo número de muestra.

Todo el proceso de investigación y elaboración del trabajo se ajustó a un cronograma que incluía sesiones de trabajo grupal, y tareas enfocadas que se asignaron a cada uno de los integrantes del grupo. El establecimiento de fechas sufrió ajustes a través de todo el proceso, ya que en algunas etapas no se había dimensionado adecuadamente en un inicio el alcance y tiempo necesarios de cada una. Razón por la cual se optó por una prórroga para la presentación de la defensa final.

Contenido

CAPÍTULO I: Contextualización del mercado de restaurantes a nivel internacional y principales conceptos teóricos y herramientas de la administración estratégica, mercadológica y financiera a utilizar en el proyecto	1
1.1. Contextualización del mercado	1
1.1.1. Industria global de los restaurantes.....	1
1.1.2 Estados Unidos referente mundial	10
1.2. Marco Teórico	23
1.2.1 Plan estratégico	24
1.2.2. Metodología de la investigación de mercados.....	24
1.2.3 Análisis Industrial.....	25
1.2.4 Análisis de Marketing	27
1.2.5. Evaluación Financiera	31
CAPÍTULO II: Contextualización del mercado de restaurantes a nivel nacional: composición, tendencias y descripción de la situación actual de Mandarina Tropical Juice Bar desde el punto de vista estratégico	33
2.1 Descripción del Mercado Costarricense	33
2.1.1 Frecuencia	33
2.1.2 Líderes del mercado	36
2.1.3 Ubicación y tiempo	38
2.1.4 Razones, medios y fidelidad del consumidor costarricense	40
2.2 Descripción de la empresa	43
2.2.1 Reseña histórica	43
2.2.2 Situación actual de la empresa.....	44
2.2.3 Estructura organizacional de la empresa	45
2.2.4. Cultura.....	46
2.2.5 Estrategia Corporativa.....	47
2.2.6 Descripción de la gestión empresarial del negocio	48
2.2.7 Cadena de Valor	49
2.2.8 Descripción de la gestión de mercadeo	55
2.2.8.1.1 Producto.....	55
2.2.8.1.2 Plaza.....	58
2.2.8.1.3 Precio.....	60
2.2.8.1.4 Promoción.....	61

2.2.9	Principales Competidores de la empresa	62
2.2.10	Productos Sustitutos de la empresa	63
2.2.11	Clientes de la empresa	63
2.2.12	Descripción de la gestión financiera	63
2.2.13	Descripción de sistemas de comunicación e información	63
CAPÍTULO III: Análisis de la empresa Mandarin Tropical Juice Bar y su entorno competitivo en la industria costarricense		64
3.1.	Análisis Interno	64
3.1.1.	Competencias centrales y distintivas	64
3.1.2.	Modelo de negocio	65
3.1.3.	Análisis y recursos de las capacidades funcionales	66
3.1.3.1.	Marketing	66
3.1.3.2.	Investigación y desarrollo	67
3.1.3.3.	Recursos Humanos.....	67
3.1.3.4	Finanzas	68
3.1.3.5	Análisis financiero	68
3.1.3.5.1	Inversión inicial	68
3.1.3.5.2	Costos y Gastos Operativos.....	69
3.1.3.5.3	Proyección de Ingresos.....	71
3.1.3.6	Sistemas de información	76
3.1.4.	Análisis de la cadena de valor	76
3.1.5.	Análisis FODA.....	78
3.1.6.	Necesidades que el negocio satisface.....	80
3.2	Análisis externo	81
3.2.1.	Análisis de la industria: Modelo de las fuerzas competitivas de Porter	81
3.2.1.1.	Rivalidad entre los competidores (alta).....	82
3.2.1.2.	Amenaza de entrada de nuevos competidores (moderada).....	85
3.2.1.3.	Amenaza de productos o servicios sustitutos (alta).....	86
3.2.1.4.	Poder de negociación de los compradores (alta).....	87
3.2.1.5.	Poder de negociación de los proveedores (baja).....	88
3.2.2	Rentabilidad de la industria.....	90
3.2.3	Análisis de la competencia: grupos estratégicos.....	91
3.2.4	Drivers de compra.....	102

3.3	Investigación de mercados	103
3.3.2.1	Metodología utilizada para seleccionar el tamaño de muestra para la investigación de mercados.....	104
3.3.2.2	Cuestionario a clientes actuales	108
3.3.1.3	Cuestionario a clientes potenciales	128
3.4	Situación dentro del mercado	140
3.4.1.	Participación de Mercado	140
3.4.2.	Posicionamiento.....	141
3.4.3.	Segmento de mercado	141
3.4.4.	Mercado meta	142
3.4.5.	Target Conceptual.....	142
CAPÍTULO IV: Desarrollo de una propuesta del plan estratégico para la franquicia de restaurantes mandarina en el gran área metropolitana		143
4.1	Formulación de la estrategia	143
4.1.1	Revisión de misión y objetivos.....	143
4.1.2	Posicionamiento deseado	147
4.2	Creación de estrategias alternas por medio del uso de la matriz FODA	148
4.3	Estrategia de negocio	149
4.4	Estrategias funcionales de marketing	150
4.4.1	Producto	150
4.4.2	Precio	157
4.4.3	Plaza.....	159
4.4.4	Publicidad y promoción	160
4.5	Estrategia funcional de recursos humanos	169
4.5.1	Involucrar a los encargados de cada local en las labores de recursos humanos	169
4.5.2	Programas para el desarrollo del personal.....	170
4.5.3	Desarrollo de la cultura organizacional sana.....	170
4.6	Evaluación y control.....	171
4.6.1	Modelo de control de la gestión de Mandarina	171
4.6.2	Investigación de mercados	180
CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones		183
5.1.	Conclusiones	183
5.2.	Recomendaciones	184

Referencias	187
Anexo #1	191
Estado de Resultados Riascos & Vargas SA de 1 Oct-12 a 30 Set-13	191
.....	191
Anexo #2	192
Estado de Resultados Riascos & Vargas SA de 1 Oct-11 a 30 Set-12	192
Anexo #3	193
Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013.....	193
Anexo # 4	210
Distritos del Gran Área Metropolitana Urbana.....	210
Anexo #5.....	212
Estudio para conocer los patrones de consumo y actitudes sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado y el restaurante Mandarina en el GAM.....	212
Anexo # 6	236
Modelo de medición del desempeño propuesto	236
Anexo # 7	238
Herramienta para evaluación de cliente incógnito	238

CAPÍTULO I: Contextualización del mercado de restaurantes a nivel internacional y principales conceptos teóricos y herramientas de la administración estratégica, mercadológica y financiera a utilizar en el proyecto

1.1. Contextualización del mercado

En las últimas décadas la humanidad ha experimentado un acelerado avance en la tecnología, la economía y la cultura, transformando los estilos de vida de la sociedad alrededor del mundo y con ello sus hábitos de consumo. Esto ha dado pie al acelerado desarrollo del mercado de restaurantes y de comida preparada en las últimas décadas.

1.1.1. Industria global de los restaurantes

Las ventas de la industria de restaurantes a nivel mundial se estima en \$ 2,3 trillones para el año 2011 (Euromonitor Internacional, 2012). Alrededor del mundo según Yahoo finance (2013) se estima que hay 8 millones de restaurantes y cerca de trescientas mil empresas de restaurantes. La industria está segmentada en varios sectores entre ellos:

- Restaurantes de servicio completo
- Restaurantes servicio limitado
- Cafeterías, bufets y parrilla
- Establecimientos de snacks y bebidas no alcohólicas

A continuación la definición de cada uno de ellos, según el sistema de clasificación de industrias norteamericano en adelante NAICS:

Restaurantes de servicio completo: Esta industria abarca los establecimientos que se dedican principalmente a la prestación de servicios de comida a los clientes que se atienden a la mesa por un camarero(a) y pagan después de comer. Estos establecimientos pueden ofrecer este tipo de servicios de comida a los clientes, en combinación con la venta de bebidas alcohólicas y pueden llevar a cabo la presentación de entretenimiento no teatral en vivo. (Código NAICS 722110)

Restaurantes de servicio limitado (RSL): Prestación de servicios de alimentos donde los clientes generalmente ordenan o seleccionan elementos y pagan antes de comer. Los alimentos y bebidas pueden ser consumidos en el mismo recinto, ordenados para llevar o entregados en la ubicación del cliente. (Código NAICS 722111)

Cafeterías, bufés y parrilla: establecimientos principalmente dedicados a la preparación y servicio de comidas para consumo inmediato mediante un estilo de cafetería o equipos de buffet, como tablas de vapor, áreas refrigeradas, asadores, parrillas y máquinas auto-dispensadoras de bebidas no alcohólicas. Los clientes pueden elegir entre alimentos y bebidas que se exhiben a lo largo de una línea continua del tipo cafetería o estaciones de buffet. (Código NAICS 722112)

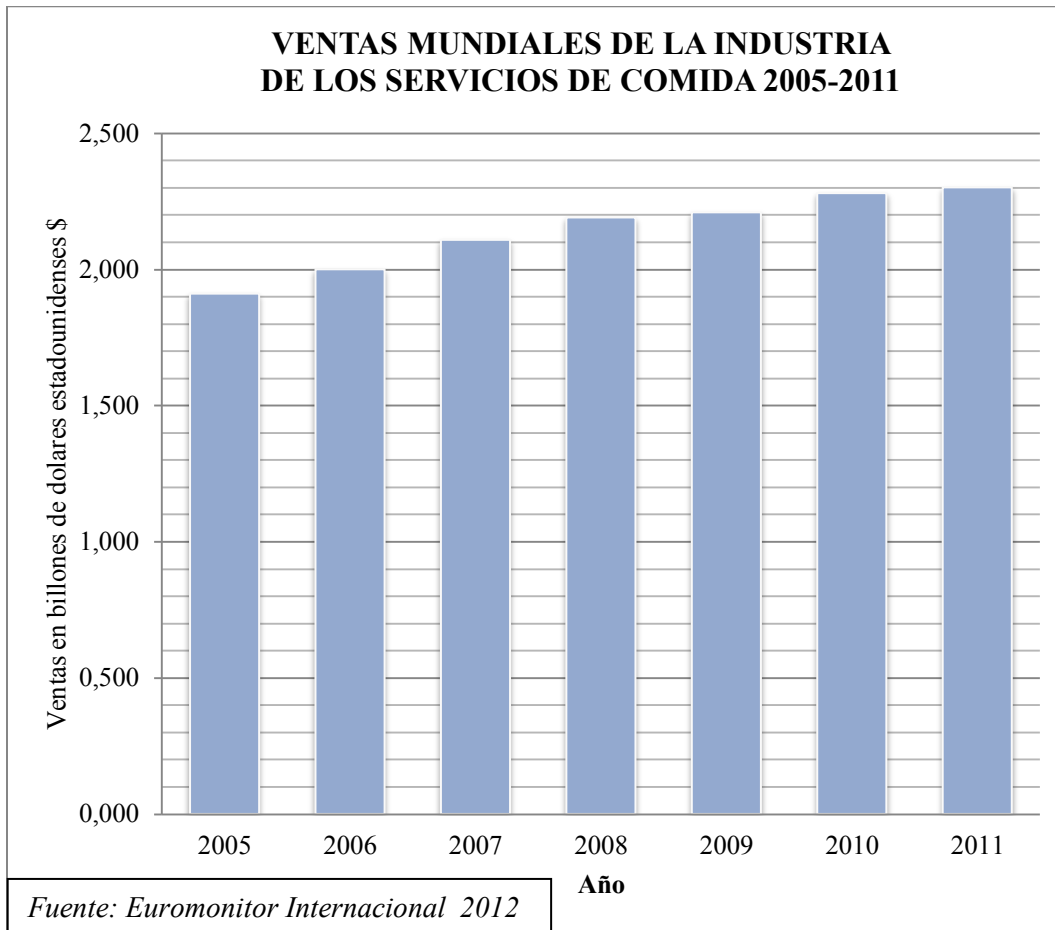
Establecimientos de snacks y bebidas no alcohólicas: establecimientos que se dedican principalmente a (1) la preparación y/o servicio de aperitivos especiales, tales como helados, yogur helado, galletas, palomitas de maíz o (2) que sirven bebidas sin alcohol, como el café, jugos o refrescos para el consumo en o cerca de las instalaciones. Estos establecimientos pueden transportar y vender una combinación de aperitivos, bebidas no alcohólicas y otros productos conexos (por ejemplo, granos de café, tazas, cafeteras), pero en general, promueven y venden un bocadillo o bebida no alcohólica único(a). (Código NAICS 722113)

En este trabajo se estudia la industria de restaurantes de manera global y local, además de la industria de restaurantes de servicio limitado tanto global como localmente.

1.1.1.1. Ventas a nivel mundial de la industria de restaurantes

Según Euromonitor Internacional la industria de los servicios de comida se mantiene en crecimiento desde el 2005, para el 2011 se estimaba que las ventas mundiales llegarían a \$2,3 trillones. Entre el 2006 y el 2011 se presentó un aumento del 15% en las ventas mundiales (Ver Gráfico 1.1). Global Industry Analysts, Inc. estima que el sector crecerá a una tasa anual del 4,3% en los próximos tres años.

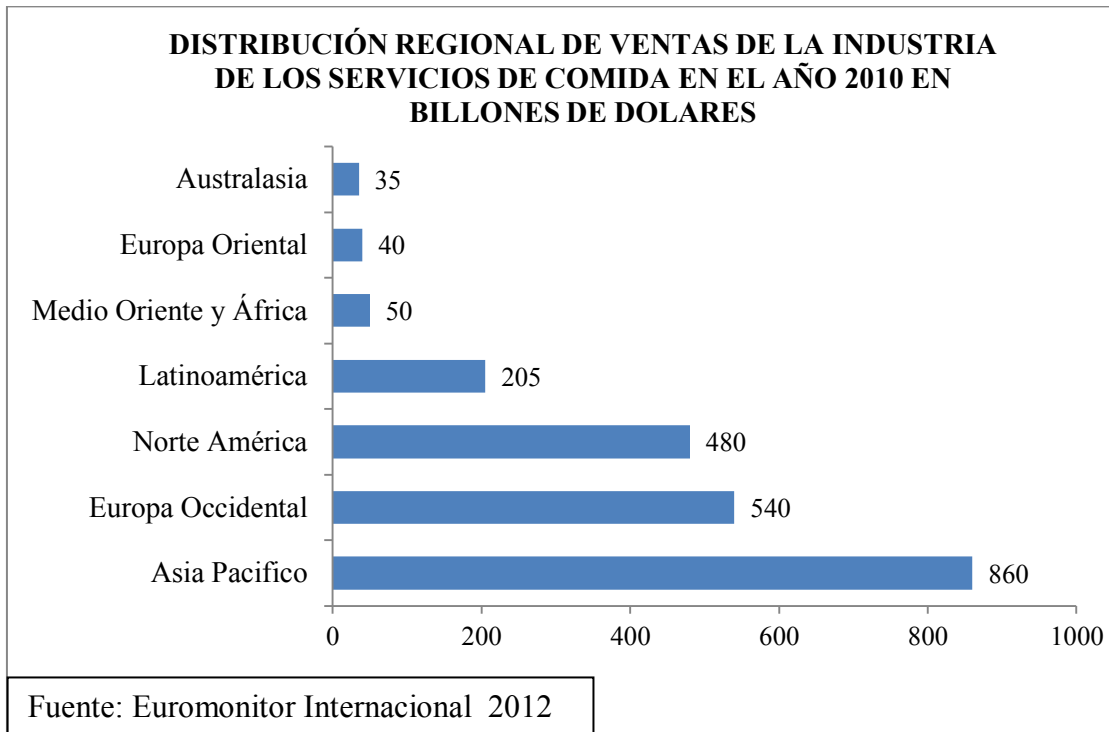
GRÁFICO 1.1



1.1.1.2. Composición de la industria a nivel mundial

Para 2010, las ventas de la industria de servicios de comida, según Euromonitor International, se distribuyen regionalmente de la siguiente manera.

GRÁFICO 1.2

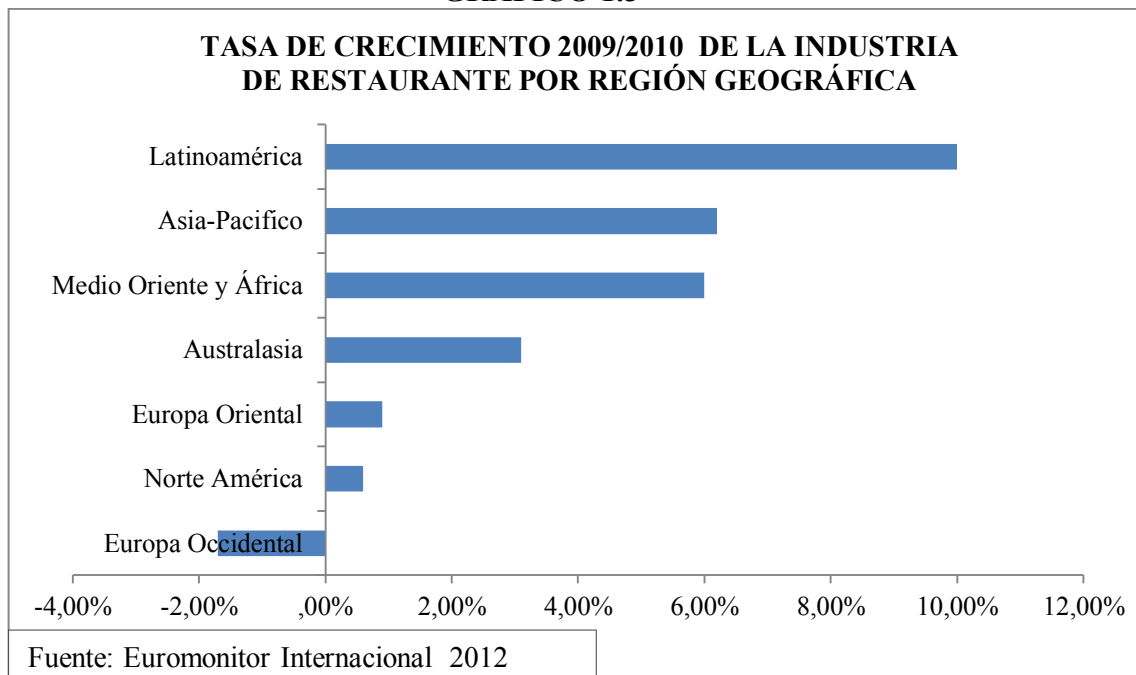


Como se observa en la Gráfico 1.2 los tres principales mercados de esta industria son Asia Pacifico, Europa Occidental (24%) y Norte América (22%). Asia representa casi el 40% de la distribución compuesto principalmente por los mercados de China, India e Indonesia los cuales se expanden al ritmo del crecimiento de los ingresos disponibles.

América del Norte y Europa Occidental siguen siendo grandes, en estos los esfuerzos han dejado de enfocarse en el aumento de puntos de ventas, en lugar de esto se han incentivado medidas a favor del aumento de las ventas en las mismas tiendas y el aumento en la frecuencia de compra(tráfico de personas).

En la Gráfico 1.3 se ve reflejada la tasa de crecimiento de la industria de restaurantes presentadas por las diferentes regiones geográficas del planeta, entre el año 2009 y 2010.

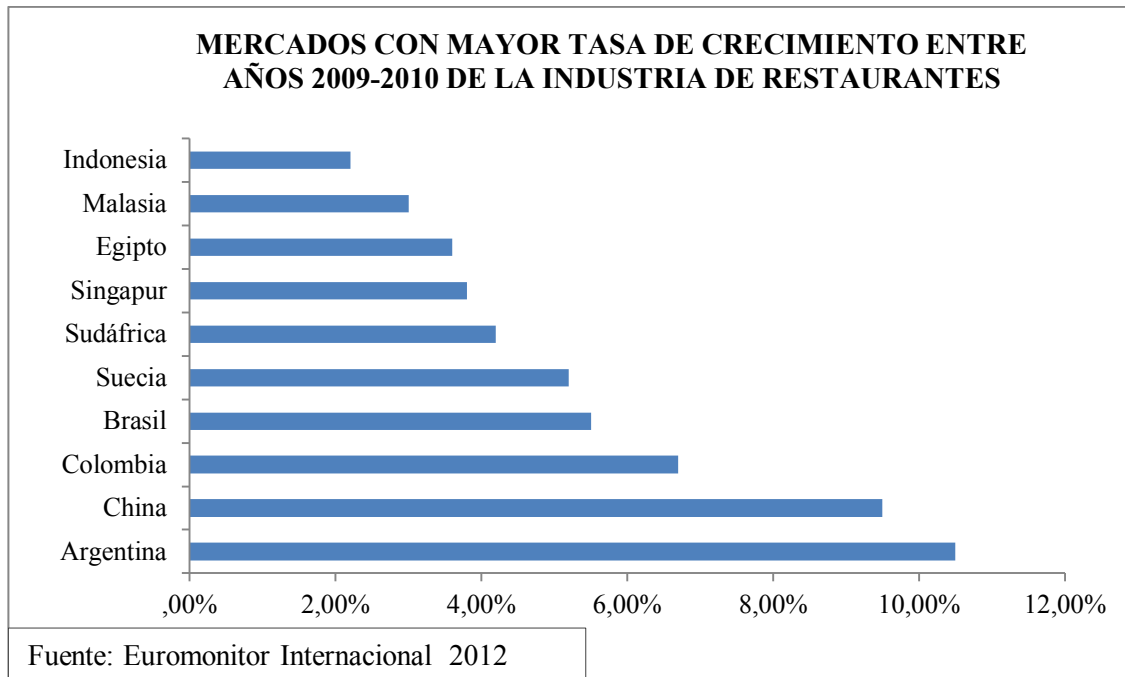
GRÁFICO 1.3



Se puede notar que el crecimiento no ha sido homogéneo. Latinoamérica, Asia-Pacífico, Medio Oriente y África presentan un fuerte crecimiento, Australasia contempla uno significativo, mientras que el crecimiento en América del Norte y Europa Occidental se debilita, signo de la inestabilidad económica vivida en estas regiones.(E.I. ,2012)

Los mercados que presentaron un mayor crecimiento en este periodo se muestran en la siguiente Gráfico:

GRÁFICO 1.4



El crecimiento de la region de America es impulsada principalmente por una relativa estabilidad financiera en el continente y un aumento en el crecimiento del gasto de los consumidores principalmente en los mercados de Brasil, Argentina y Colombia, los cuales se encuentran en la lista de 10 mercados de servicios de comida que más crecieron durante el 2010 (Euromonitor, 2012), a su vez Brasil se posiciona como el quinto mercado de mayor tamaño a nivel mundial en la industria de restaurantes. (Ver Cuadro 1.1)

CUADRO 1.1

TOP 10 TAMAÑO DE MERCADO DE RESTAURANTES EN BILLONES DE DÓLARES PARA EL AÑO 2010

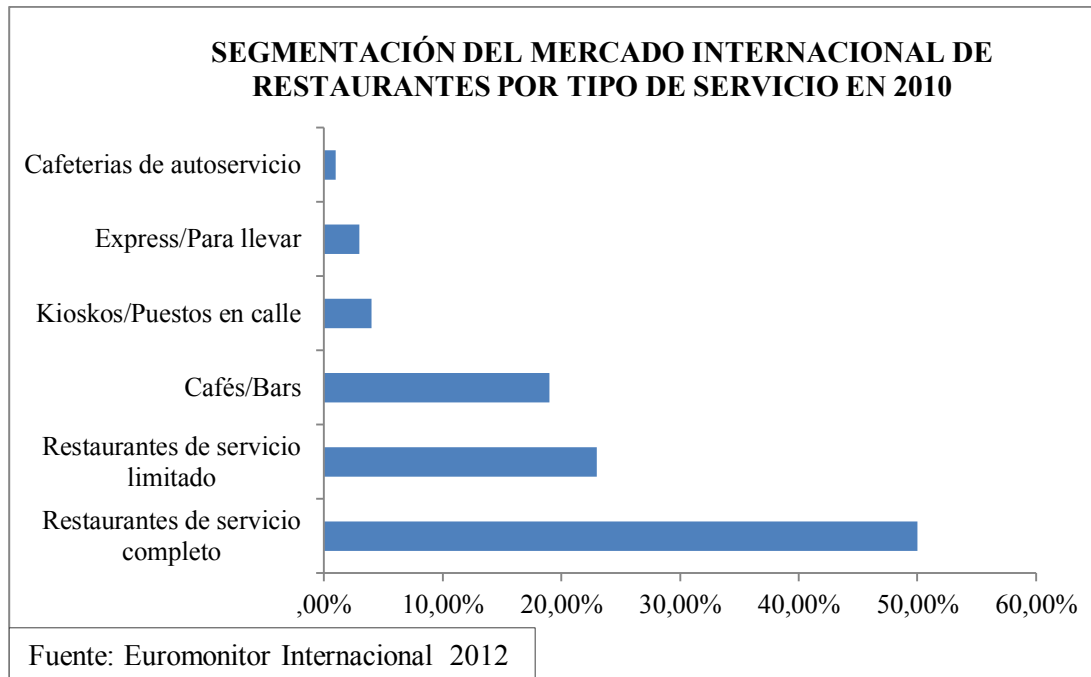
Mercado	Ventas en billones de \$
Estados Unidos	436,9
China	333,4
Japón	240,5
Brasil	128,2
España	110,5
Italia	101,8
India	87,4
Reino Unido	83,4
Francia	62,1
Korea del Sur	58,9

Fuente: Euromonitor International, 2012

Asia-Pacífico es la región de mayor tamaño a nivel mundial, en ella se encuentran países como China, Japón, India, y Korea del Sur, los cuales forman parte del top 10 en tamaño de mercado a nivel mundial para el 2010. China se posiciona en el segundo lugar con mayor tasa de crecimiento.

A nivel mundial los mercados emergentes se han establecido como los principales mercados, además países como Brasil, India, China y Singapur se han posicionado como mercados de gran importancia para los inversionistas internacionales. (Euromonitor, 2013)

GRÁFICO 1.5



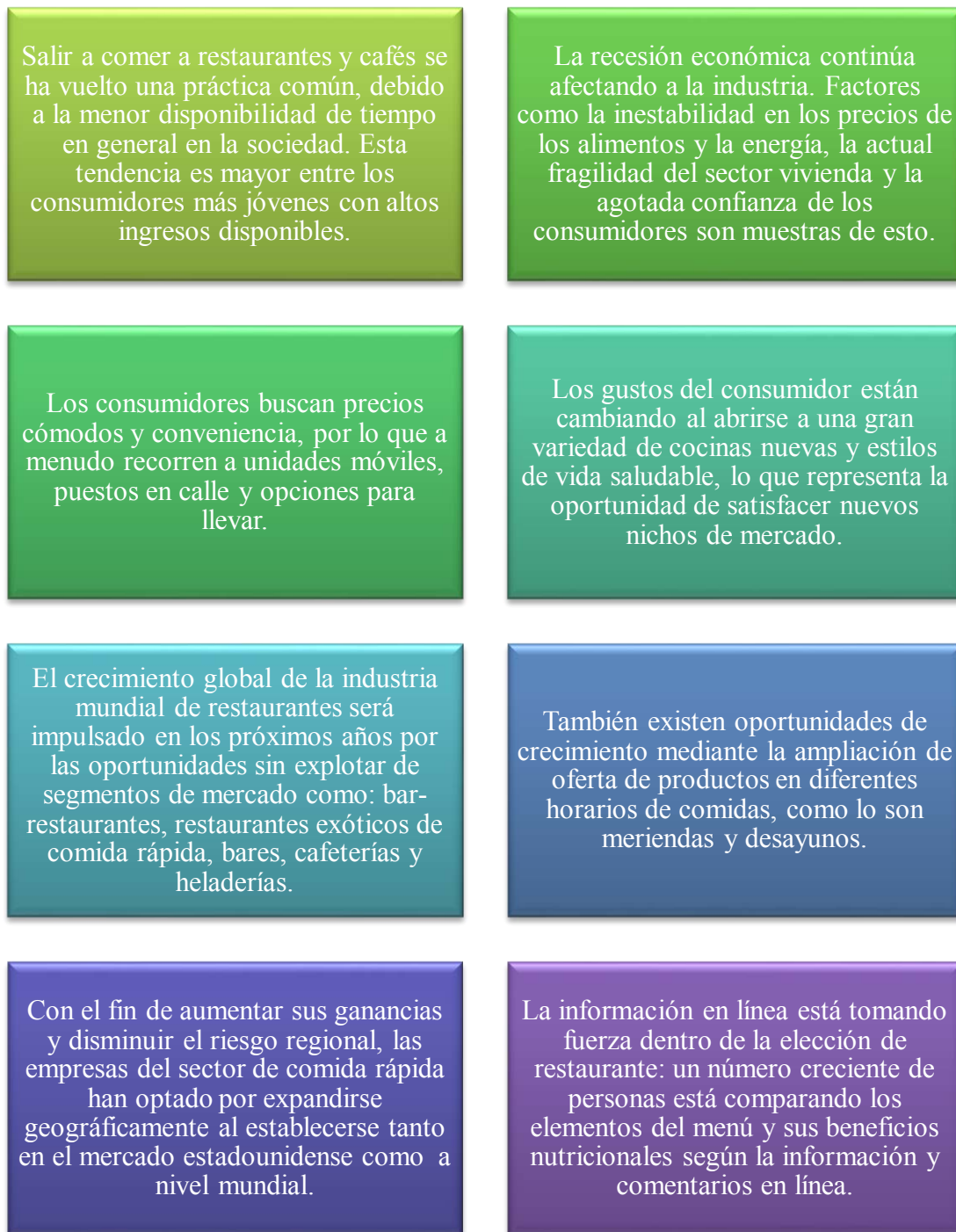
Como se muestra en la Gráfico 1.5 el mercado internacional está compuesto mayoritariamente por restaurantes de servicio completo con más de 50% aproximadamente. China es uno de los países que más utiliza este tipo de restaurantes, debido a que sirve como centro de vida social de muchos consumidores chinos. Varios de los mercados emergentes más importantes cuentan con fuertes tendencias en el uso de las categorías de servicio completo, lo cual indica que en el mercado global la categoría seguirá siendo dominante durante los próximos años. (Euro monitor International, 2012)

1.1.1.3 Tendencias a nivel mundial del mercado de restaurantes

En la Figura 1.1 se presentan las principales tendencias a nivel Internacional del mercado de servicios de comida según datos de empresas investigadoras como Euromonitor Internacional, Global Industry Analysts, Inc. y Datamonitor.

FIGURA 1.1

TENDENCIAS DEL MERCADO MUNDIAL DE LOS SERVICIOS DE COMIDA

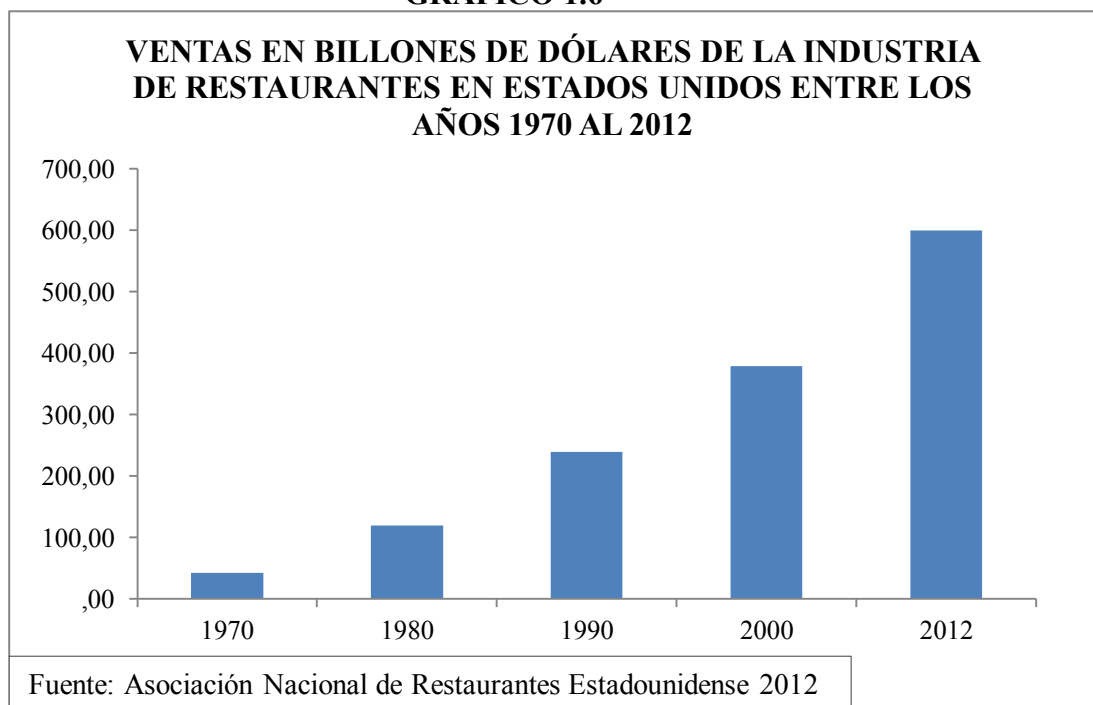


Fuente: Datamonitor, GIA, Euromonitor Internacional 2012.

1.1.2 Estados Unidos referente mundial

Estados Unidos es un país desarrollado, sus condiciones económicas y sociales son propicias para que las diferentes industrias alcancen altos niveles de competitividad, ejemplo de ello es la industria de restaurantes, debido a que es el país donde inició la expansión de restaurantes de comida rápida por medio del modelo de franquicia (Lagesen, 2010) con empresas como McDonald's, Yum! Brands y Burger King. La industria ha mantenido un crecimiento muy fuerte desde el año 1970, como se presenta en la Gráfico 1.6, llegando a estimarse en el año 2012 un volumen de ventas de \$ 631,8 billones, aumentando en un 58% el valor del año 2000. Según la Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos, en adelante NRA, en el país norteamericano existían 970000 establecimientos de venta de comida en el 2012.

GRÁFICO 1.6



El mercado de restaurantes para el año 2012 según la NRA cuenta con 12,9 millones de empleados y representa el 48% de cada dólar gastado por los estadounidenses en comida, además, se encuentra segmentado en más de 29 categorías entre restaurantes comerciales, no comerciales y militares, y representa del sector comercial el 91% del mercado(alrededor de \$575 billones).

1.1.2.1. Ventas en el mercado

En la Gráfico 1.7 se muestran las ventas de la industria para los últimos 8 años y la proyección del 2013.

El crecimiento anual medio es de 3,97%, siendo el menor el que se presentó entre 2009 y 2010 con un 2,47%, y el mayor entre 2010 y 2011 con un 5,17%, seguido de un 4,71% entre 2005 y 2006.

La tasa de crecimiento del último quinquenio fue de 14,31%, lo que refleja que la industria aun con la crisis del 2008 se ha mantenido en crecimiento durante este periodo.

GRÁFICO 1.7



1.1.2.2. Índice de desempeño de la industria de los restaurantes

Este índice es desarrollado por la NRA de los Estados Unidos desde el 2002 y se basa en las respuestas a la encuesta de seguimiento, la cual es enviada mensualmente a más de 400 operadores de restaurantes en dicho país. El índice compuesto realiza el seguimiento mensual de indicadores de salud y perspectivas para el sector de restaurantes publicando sus resultados el último día hábil de cada mes.

Los dos componentes que lo conforman son: el índice de la situación actual, que mide las tendencias actuales en los siguientes indicadores: ventas de las mismas tiendas, gastos en tránsito, trabajo y capital, y el índice de expectativas el cual mide las expectativas de los operadores de restaurantes a seis meses sobre: ventas de las mismas tiendas, empleo, gastos de capital y condiciones de negocio. Es medido en relación a un nivel de estado estacionario de 100, los valores por encima de este valor indican que los indicadores clave de la industria están en un período de expansión, caso contrario indican un período de contracción de los indicadores clave de la industria.

GRÁFICO 1.8

ÍNDICE DE DESEMPEÑO DE LA INDUSTRIA DE LOS RESTAURANTES 2002-2013



Fuente: Asociación Nacional de Restaurantes Estadounidense 2012

Como se puede ver en la Gráfico 1.8 desde mediados del 2003 a mediados del 2007 los indicadores clave de la industria se mantuvieron en un estado expansivo, llegando a su punto máximo de 103,5 en febrero del 2004. De agosto a diciembre del 2007 se muestra una tendencia descendente en el índice, hasta llegar al punto mínimo de 96,4 en el 2009 producto de la crisis financiera vivida a nivel mundial.

A partir de enero 2010 comienza un crecimiento importante hasta llegar a sobrepasar el 100, esto representa una expansión en los indicadores claves de la industria que no se veía desde el año 2007.

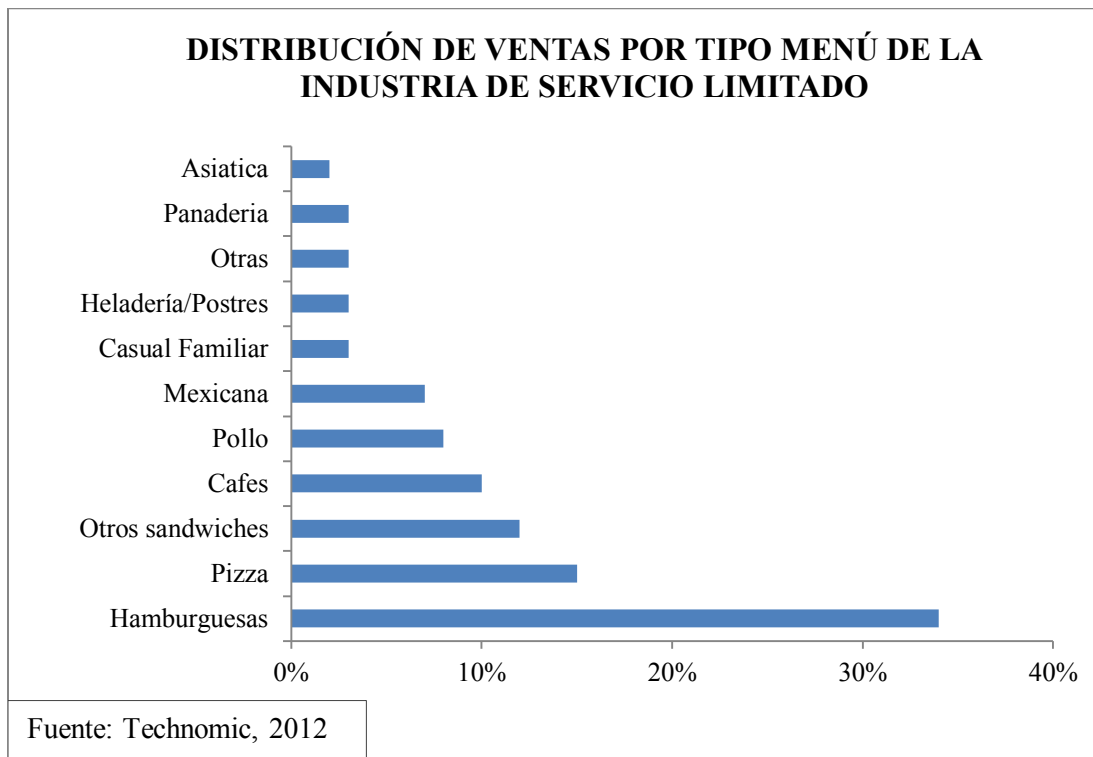
El Índice de Situación Actual se situó en 99,7 en enero del 2013, esto a pesar de que los operadores de restaurantes informaron tener tendencias positivas. En este período la suavidad en el tráfico de clientes y los indicadores laborales superaban el rendimiento, lo que dio como resultado un Índice de Situación Actual lectura por debajo de 100 para el quinto mes consecutivo.

Para febrero del 2013 el Índice de Situación Actual se situó en 98,3, este se mantuvo por debajo de 100 por sexto mes consecutivo, lo que significa la contracción de los indicadores de situación actual. En el caso del índice de expectativas se situó en un 101,4, ligeramente por debajo del nivel de 101,6 de enero, lo que sugiere que los operadores de restaurantes se siguen manteniendo en general optimistas acerca de las condiciones de negocios para los próximos meses.

1.1.2.3 Industria del servicio limitado

En un estudio publicado en el año 2012 por Technomic (compañía de investigación y consultoría del mercado de restaurantes) se distribuyeron las ventas del periodo 2011 por tipo de menú, tal como se presenta en la Gráfico 1.9. En este gráfico se puede observar que el mercado es dominado en un 61% por: hamburguesas, pizzas y otros sándwiches.

GRÁFICO 1.9



1.1.2.3.1. Principales competidores

En la industria del servicio limitado se encuentra una gran cantidad de competidores líderes a nivel mundial, los cuales se describen a continuación:

CUADRO 1.2

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO DE RESTAURANTES A NIVEL MUNDIAL

Restaurantes / Aspectos	McDonald's	Burger King	Wendy's	Yum! brands		
				Taco Bell	KFC	Pizza Hut
Año de inauguración	1940	1954	1969	1962	1952	1958
Cantidad de empleados	1.800.000	10.870			1400000	
Puntos de ventas	34000	12997	6594	5980	18000	12700
Puntos de venta en Costa Rica	50	31	10	23	27	31
Países en que opera	119	86	28	27	120	97
Valor de mercado	98,49 B	7,03 B	2,33 B		32,25	
Beta	0,27	-0,22	0,93		0,59	
Symbol	MCD	BKW	WEN		YUM	
Ingresos 2012	\$ 27.567	\$ 1.967	\$ 2505		\$ 13633	
Tasa de crecimiento de ingresos	2%	-16%	3%		8%	
Tasa de crecimiento de la Utilidades por acción	5%		2,90%		13%	

Elaboración propia. Fuente (Datos): Reportes anuales de McDonald's, Burger King Worldwide, Wendy's y Yum! Brands, paginas orientadas al mercado nacional de cada restaurante.

1.1.2.3.2. Tendencias del mercado de servicio limitado

En el año 2011 la NRA realizó una encuesta nacional a hogares tratando de descubrir qué motiva a los consumidores. Lo primero que se trató de determinar fueron los atributos más importantes a la hora de elegir un restaurante de servicio limitado, se les solicitó evaluar 7 atributos en una escala de 0 a 10. Los resultados se pueden ver en la Cuadro 1.3.

CUADRO 1.3
ATRIBUTOS PREFERIDOS POR LOS CONSUMIDORES
ESTADOUNIDENSES A LA HORA DE ELEGIR UN RESTAURANTE

Atributo	Porcentaje seleccionado
Calidad de la comida	80%
Valor recibido versus precio pagado	74%
Tiempo de espera para ordenar	71%
Calidad del servicio	69%
Familiar o amigable con los niños	51%
Amplia variedad del menú	45%
Ambiente del área de comida	41%

Fuente: Asociación Nacional de Restaurantes, encuesta nacional a hogares, 2011.

La conveniencia es otro factor analizado, en el estudio se les preguntó sobre la utilización de diferentes opciones para ordenar, los resultados se muestran en el cuadro 1.4.

CUADRO 1.4
PROPORCIÓN DE ADULTOS ESTADOUNIDENSES QUE LES
GUSTA EL USO DE DIFERENTES OPCIONES PARA ORDENAR

	Porcentaje de uso
Servicio directo a casa u oficina	53%
Ordenar en línea	40%
Aplicaciones de teléfonos inteligentes para llevar o express	38%
Terminal de auto pedido	41%

Fuente: Asociación Nacional de Restaurantes, encuesta nacional a hogares, 2011

Ocho de cada diez operadoras dice que estas opciones se volverán más populares en el futuro. Debido a que la falta de tiempo para preparar alimentos se hace presente, se preguntó a los trabajadores de tiempo completo la forma en que adquieren sus alimentos en los diferentes tiempos de comida del día, los resultados se muestran en la Cuadro 1.5.

CUADRO 1.5

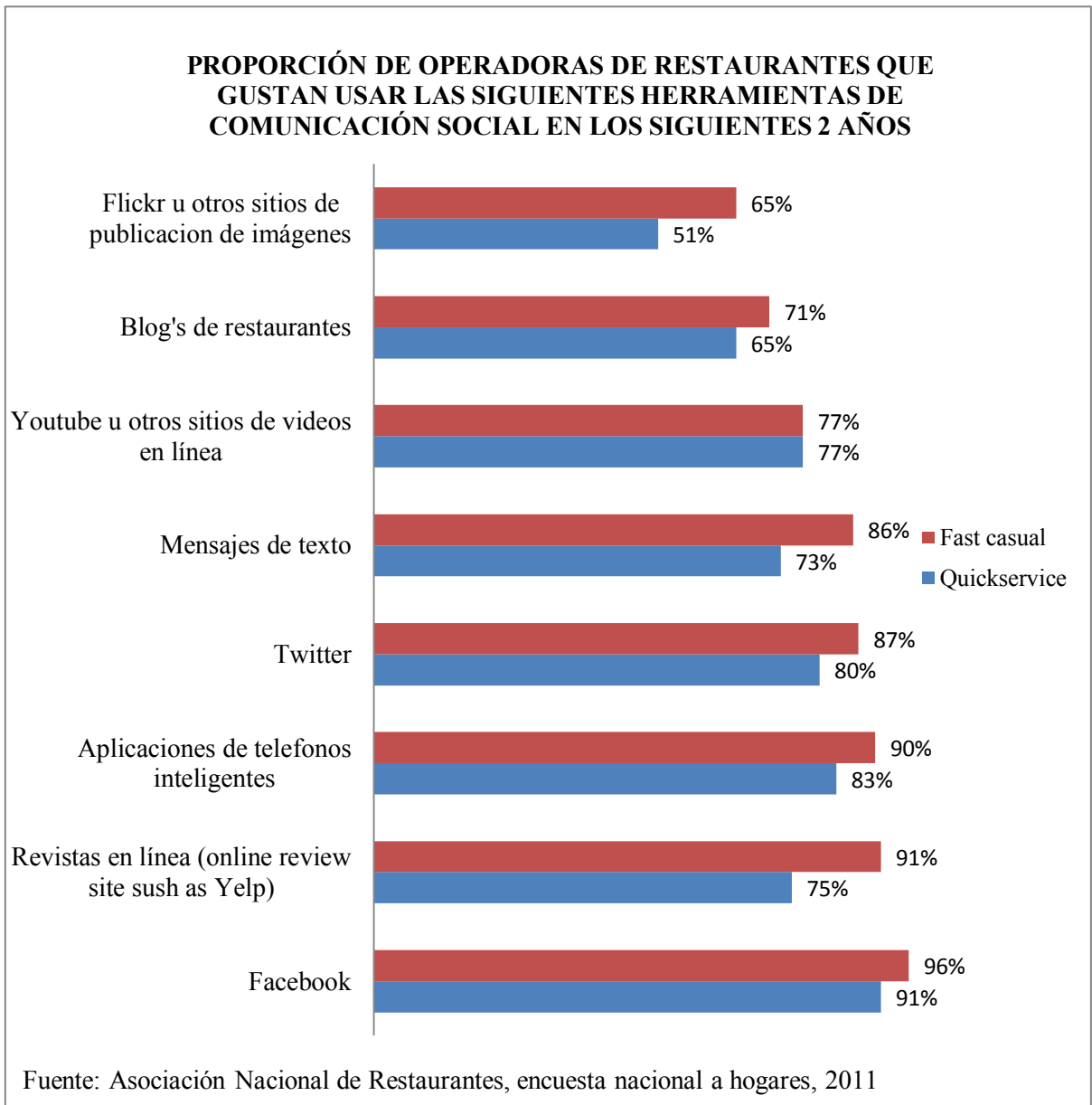
PROPORCIÓN DE TRABAJADORES ESTADOUNIDENSES DE TIEMPO COMPLETO QUIENES COMPRAN COMIDA EN LOS DIFERENTES TIEMPOS DE COMIDA DURANTE LOS CINCO TÍPICOS DÍAS LABORALES

Medio	Porcentaje
Desayuno comida / merienda / bebidas en el camino al trabajo	41%
Almuerzo para llevar	59%
Almuerzo en el restaurante	50%
Almuerzo vía express	19%
Merienda matutina/vespertina	41%
Cena de camino a casa desde el trabajo	46%

Fuente: Asociación Nacional de Restaurantes, encuesta nacional a hogares, 2011

La NRA también investigó a las operadoras de restaurantes en la encuesta de tendencia de restaurantes. Los resultados en el tema de la utilización de los medios electrónicos para los años 2012 y 2013 se muestran en la Gráfico 1.10, el estudio destaca que “nueve de cada diez operadoras piensan que los medios sociales como Facebook y Twitter se convertirán en las herramientas de marketing más importantes en el futuro”.

GRÁFICO 1.10



La encuesta de hogares también investigó sobre la interacción por parte de los consumidores con los medios electrónicos, en la Cuadro 1.6 se muestran los resultados de la misma. Uno de los datos más importantes es que 6 de cada 10 adultos dicen que han visitado el sitio web del restaurante para conocer el menú u obtener más información acerca del mismo antes de visitarlo.

CUADRO 1.6
PROPORCIÓN DE ADULTOS ESTADOUNIDENSES QUIENES USAN
EL INTERNET PARA LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES

Actividad/tipo de cliente	Todos los adultos	Consumidores frecuentes de servicio completo	Consumidores frecuentes de servicio rápido
Visita el sitio web del restaurante	61%	71%	74%
Revisa el menú del restaurante	59%	65%	66%
Obtiene información del restaurante antes de visitarlo	57%	61%	67%
Busca el lugar donde cenar, para llevar o con servicio express	36%	38%	43%
Busca información nutricional	36%	41%	45%
Reservaciones	27%	35%	34%
Interactúa y se informa en revistas o sitios de consumidores	27%	32%	35%
Mira paginas sociales de restaurante y paginas como facebook, Myspace o Youtube	19%	24%	23%
Compra o adquiere mercadería del sitio web	13%	16%	14%
Sigue restaurante en Twitter	5%	8%	6%

Fuente: Asociación Nacional de Restaurantes, encuesta nacional a hogares, 2011

1.1.2.3.2.1 Tendencias de menús de los restaurantes estadounidenses

La encuesta hecha a 1800 miembros de la asociación sirvió para que se realizara un análisis de los menús y las tendencias alimenticias que se estaban presentando, uno de los aspectos estudiados fue la inclusión de una nueva comida y bebida en los años 2011 y 2012, los resultados se muestran en la Cuadro 1.7.

CUADRO 1.7

PROPORCIÓN DE OPERADORES QUE AÑADIERON NUEVOS ELEMENTOS EN EL AÑO 2011 Y PROPORCIÓN DE OPERADORES QUE PLANEARON AGREGAR NUEVOS ELEMENTOS EN EL AÑO 2012

Año	Acción	Segmento	
		Comida rápida	Rápida casual
2011	Agrego una nueva comida	86%	79%
	Agrego una nueva bebida	51%	74%
2012	Planea agregar una nueva comida	83%	77%
	Planea agregar una nueva bebida	47%	55%

Fuente (datos): NRA, 2012

Las tendencias en el menú para el año 2012 se presentan en la Cuadro 1.8, en esta se destacan la nutrición de los niños y los productos de origen local.

CUADRO 1.8

TENDENCIAS EN RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO PARA EL AÑO 2012

Tendencias en restaurantes de servicio limitado para el año 2012	
1. Menú para niños	11. Productos de carne o mariscos de origen local
2. Frutas y vegetales en menú de niños	12. Opciones de comida sostenibles
3. Opciones libres de gluten	13. Pan de grano entero
4. Leche baja en grasa/sin grasa o 100% opciones de jugo en el menú de niños	14. Opciones artesanales
5. Productos de origen locales	15. Aperitivos
6. Opciones bajas en sodio	16. Bebidas energéticas
7. Opciones picantes	17. Aguas saborizadas
8. Opciones bajas en calorías	18. Opciones orgánicas
9. Mini postres	19. Opciones de "hazlo tú mismo"
10. Opciones bajas en grasa	20. Papás fritas de camote

Fuente: NRA, 2012

A su vez en la misma se presentó el listado de los 10 productos favoritos para el mismo segmento (ver Cuadro 1.9).

CUADRO 1.9
PRODUCTOS FAVORITOS EN EL SERVICIO LIMITADO

Los favoritos de siempre del servicio limitado	
1. Refrescos	6. Hamburguesa / quesoburguesas
2. Papas fritas	7. Sandwiches de pollo
3. Te frío	8. Ensaladas
4. Opciones de carne	9. Botellas de agua
5. Opciones de avícolas	10. Leche

Fuente: NRA, 2012

1.1.2.3.2.2 Tendencia de comida saludable y sana

El interés de los consumidores por alimentarse de manera saludable ha sido una tendencia fuerte dentro del mercado, en Estados Unidos los legisladores han presionado a la industria de servicios alimenticios para influir en el comportamiento del consumidor en cuanto a su alimentación y selección de bebidas en restaurantes y escuelas: “la presión de varios grupos, y en especial del gobierno, sigue aumentando la regulación hacia los restaurantes, destacándose esta como una propuesta para controlar la obesidad en este país” (NPD, 2010). Según datos de NPD Group (proveedor global líder de estudios basados en paneles de consumidor y detallistas para una amplia gama de industrias) en el artículo “A Place For Healthy/Light Foods On Your Menu¹” (Un lugar para los alimentos saludables o light en tu menú) los consumidores se han empezado a mover hacia la comida saludable, además, en los últimos 10 años algunos alimentos con alto contenido de azúcar o grasa se han ordenado con menos frecuencia en los restaurantes como las bebidas gaseosas, perros calientes, pollo frito y papas fritas, al mismo tiempo algunos de los alimentos que pueden ser considerados saludables(bajos en azúcar y grasa) se han pedido más, por ejemplo leche, pollo a la parrilla y sándwiches de pollo a parrilla, pescados no fritos, cereales, frutas, yogurt y ensaladas (ver Cuadro 1.10).

¹<http://www.restaurantindustrytrends.com/briefs.html>

CUADRO 1.10

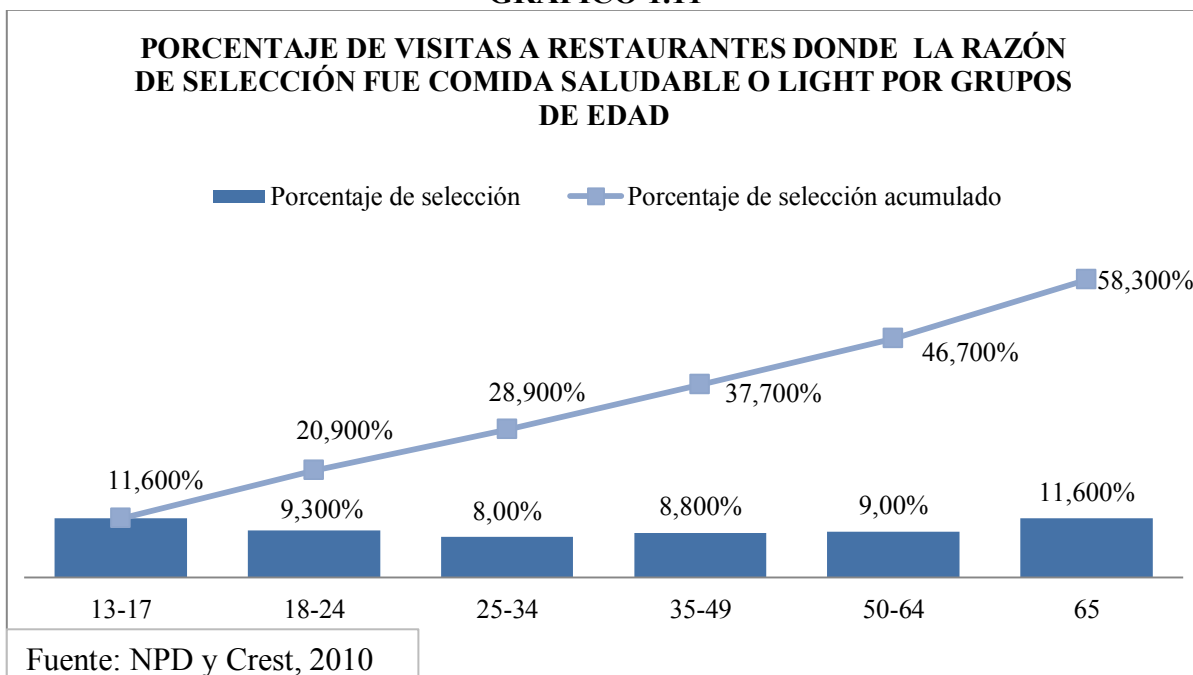
PRINCIPALES PRODUCTOS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DE COMIDA RÁPIDA DE ESTADOS UNIDOS

Restaurantes	Menú
McDonald's	Hamburguesas de carne, pollo y pescado, pollo frito, nuggets, wraps, papas, ensalada, bebidas, cafés, postres, desayunos, yogurts, galletas y otros
Burger King	Hamburguesas a la parrilla, ensaladas, wraps, batidos, postres, pollo, café y acompañamientos
Wendy's	Hamburguesas de carne y pollo, pollo, ensaladas, bebidas, postres y acompañamientos
Taco Bell	Tacos, burritos, quesadillas, ensaladas, nachos y otros relacionados
KFC	Pollo frito y no frito productos tales como sándwiches, tiras de pollo, pollo enhusado y otros productos de pollo
Pizza Hut	Pizza, ensaladas, pastas, bebidas, postres y acompañamientos

Elaboración propia. Fuente (Datos): Reportes anuales de McDonald's, Burger King Worldwide, Wendy's y Yum! Brands.

Según NPD y Crest, al describir las razones para visitar un restaurante en particular (ver Gráfico 1.11), los consumidores de mayor edad son los más propensos a hablar de la disponibilidad de comida saludable en el proceso de selección, además los adultos jóvenes (18-24 años) y los adolescentes (13-17 años) son descritos como más conscientes de su salud en comparación con los consumidores de edades de 35 a 49 años.

GRÁFICO 1.11



El reporte ofrece una proyección de la demanda de 83 conceptos, situaciones, alimentos y bebidas hasta el año 2019, en este se incluyen grupos de alimentos saludables o “light”, entre ellos se estudió el de “bocadillo saludable o light” para el cual se proyecta un crecimiento del 13%, el cual supera el crecimiento de la industria global de restaurantes comerciales, el cual se proyecta en un 8%, en este grupo los sándwiches estudiados fueron: el pollo a la plancha, pescado, pavo, combos de comida fría, atún, ensalada de pollo y sándwiches vegetarianos.

El mismo estudio proporciono el porcentaje según grupo de edad de compradores de sándwiches saludables en 2009, los mayores compradores de este segmento son los de edades entre los 18 a 34 años, uniendo los grupos de 18 a 24 y de 25 a 35 el total es del 39%.

Para NPDGroup (2010):

El crecimiento de este mercado está siendo influenciado por varios factores, entre ellos más consumidores buscan la opción de ingerir alimentos saludables, a su vez los operadores ponen a disposición de sus clientes opciones saludables en su menú a precios accesibles, la conciencia social sobre la alimentación saludable y las presiones del gobierno estadounidense impulsa la demanda de este segmento... se prevé que el resultado será un ganar/ganar tanto para el consumidor como para el operador.

1.2. Marco Teórico

Existe una serie de conceptos básicos que a lo largo de la investigación irán tomando relevancia para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. A continuación se presentan los más destacados, así como el uso que se le dará a cada uno de ellos para el desarrollo del Plan Estratégico para la Franquicia de Restaurantes Mandarina Tropical Juice & Bar, en adelante se referirá a la empresa como Mandarina.

1.2.1 Plan estratégico

Es un plan de acción que cuenta con un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Actualmente Mandarinina no cuenta con ninguna proyección estratégica de largo plazo por lo que se realizará un análisis tanto externo como interno, la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), así como su implementación, evaluación y control para mejorar el desempeño de la empresa.

1.2.1.1. Estrategia

Es un conjunto de medidas y planteamientos comerciales cuyo objetivo principal es hacer crecer el negocio, atraer y satisfacer a sus clientes, competir con éxito, realizar operaciones productivas y eficientes, y alcanzar los niveles deseados de desempeño organizacional.

Parte de la estrategia que se pretende llevar a cabo en la franquicia Mandarinina Tropical Juice Bar es el modelo comercial, esta es la línea secuencial de la administración respecto de la forma como la estrategia será rentable, indica la forma en la que se generan los ingresos y aclara por que la estrategia da valor a los clientes de manea rentable.

1.2.2. Metodología de la investigación de mercados

McDaniel, C. y Gates, R. (2005) afirman que la investigación de mercados desempeña dos papeles en el mismo marketing. Primero, proporciona a quienes toman las decisiones, datos sobre la efectividad de la mezcla de marketing actual y da una idea de cuáles son los cambios necesarios. Segundo, es una herramienta básica para explorar nuevas oportunidades en el mercado. La investigación de la segmentación y del nuevo producto ayuda a identificar las oportunidades más lucrativas para una empresa. (p. 5)

Esta investigación ayudará en el proceso de toma de decisiones efectiva por generar un conocimiento más amplio sobre el mercado en su totalidad y es el mejor medio para alcanzar la meta de satisfacer a los clientes de Mandarinina Tropical Juice & Bar. Por otro lado, ayuda al desarrollo del negocio mediante una apropiada planeación, organización, control de los recursos y de las áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado en un tiempo oportuno, se podrá determinar sistemas de ventas adecuados, la

mezcla de marketing más eficaz y demás aspectos que determinen el éxito del producto dentro de su mercado.

1.2.3 Análisis Industrial

Una industria se define según Wheelen, T.L. et al. (2007) como un grupo de empresas que elaboran un producto o servicio similar. Un acercamiento a las tendencias, principales competidores tanto directos como indirectos, riesgos de la industria, así como los factores claves del éxito, son parte del análisis requerido para lograr un mejor entendimiento del posicionamiento actual y deseado de Mandarina.

1.2.3.1 Modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter

Según Michael Porter hay cinco fuerzas que gobiernan a la competición en la industria, el análisis de estas permite un mayor entendimiento del entorno de la empresa y el valor agregado que debe ofrecer Mandarina para obtener ventaja competitiva. Las fuerzas competitivas que Porter describe son las siguientes:

- Amenaza de nuevos participantes: estos pueden llegar con deseos de ganar participación de mercado, nuevas capacidades, recursos considerables, entre otras condiciones. Su amenaza depende de las barreras que existan y de las reacciones que se espera de los competidores que ya existen.
- Poder negociador de los clientes: afectan a través de su capacidad para reducir precios, requerir mayor calidad o más servicio y enfrentar a competidores entre sí.
- Poder negociador de proveedores: pueden ejercer presión sobre los participantes subiendo precios o reduciendo calidad de los bienes o servicios adquiridos.
- Amenaza de productos sustitutos: limitan el potencial de una industria poniéndoles tope a los precios que ésta puede cobrar de manera rentable. En la medida que los costos de cambio sean bajos, los sustitutos pueden producir un fuerte efecto en la industria.
- Rivalidad entre empresas existentes: la intensa rivalidad guarda relación con la presencia de diversos factores como la cantidad de competidores, su tamaño y poder, el crecimiento de la industria, diferenciación, barreras, entre otras.

Todos los aspectos anteriores deben ser tomados en cuenta por los competidores que participan en un mercado ya que son fuerzas que ejercen presión y que van a afectar el desarrollo y crecimiento de todo producto o servicio. Será útil para evaluar de manera correcta a la industria y la presión competitiva existente.

1.2.3.2 Mapeo Estratégico

Según Thompson Jr., A.A., Strickland III, A.J., Gamble, J.E. (2007) lo primero para elaborar un mapeo estratégico es identificar las características competitivas que distingan a las empresas en la industria. Las variables comunes son precio/calidad (alta, mediana, baja), cobertura geográfica (local, regional, nacional, global), grado de integración vertical (ninguna, parcial, completa), variedad de la línea de productos (amplia, estrecha), uso de canales de distribución (uno, alguno, todos) y grado de servicios que ofrecen (ninguno, limitado, completo). Posteriormente colocar a las empresas en un mapa con dos variables por pares de estas características distintivas. Luego asignar a las empresas en el mismo espacio estratégico el mismo grupo estratégico (conjunto de rivales de una industria con planeamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes). Por último encerrar en un círculo cada grupo estratégico, con tamaños proporcionales a las dimensiones de la participación de cada grupo en las ventas totales de la industria.

Se dice que mientras más cercanos sean los grupos estratégicos entre sí, mayor será la rivalidad competitiva entre grupos, además no todas las posiciones en el mapa son igual de atractivas.

Esta es una herramienta más que facilitara la distinción de los competidores directos que se encuentran dentro del mismo grupo estratégico de Mandarina, así como la identificación de los líderes del mercado y los factores críticos del éxito de la industria.

1.2.3.3 Factores Críticos del Éxito

De acuerdo a Thompson Jr., A.A. et al.,(2007) los principales factores competitivos de éxito son los que más afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado: los elementos principales de la estrategia, los atributos del producto, los recursos, las competencias, las capacidades competitivas y los logros comerciales con el mayor

efecto en el éxito competitivo futuro en el mercado, los que hacen diferencia entre un competidor fuerte y uno débil y en ocasiones entre pérdidas y ganancias.

La comparación entre la oferta de productos, recursos y capacidades de Mandarina con los factores principales de éxito de su industria determinará su éxito financiero y el desarrollo de sus ventajas competitivas. Estos factores por lo general se deducen de lo que se sabe a partir de los análisis sobre la industria y del ambiente competitivo, se derivan directamente de las características predominantes de la industria, de aspecto de la competencia, los efectos de las fuerzas impulsadoras, las posiciones comparativas en el mercado de los miembros de dicha industria y de los movimientos de los rivales importantes.

1.2.3.4 Matriz de atributos de la competencia

Después de conocer el panorama general sobre la competencia, las principales características de los competidores directos se plasman en una matriz de atributos.

En la primera columna vertical se colocan los distintos competidores que interesa comparar y que pertenecen a la misma industria, y en la columna horizontal superior se describen los atributos que se van a medir, generalmente se utilizan los factores críticos del éxito que se identificaron en el mapeo estratégico. Posteriormente, se evalúa cada empresa, se describe si tiene cada uno de los atributos y su grado de desarrollo. Entre ejemplos para atributos se encuentran el servicio al cliente, la calidad, publicidad, ambiente, atractivo visual, entre otras.

La matriz permite analizar el grado de importancia que cada una de las empresas le da al atributo, qué tan significativa es ésta característica o la tendencia que presenta actualmente. Además, es bastante útil para formar una estrategia integral que tome en cuenta los aspectos a mejorar de la empresa y cuales destacar para lograr el éxito esperado.

1.2.4 Análisis de Marketing

El análisis de marketing se realiza a partir de las cuatro Ps: producto, precio, plaza y promoción.

Para Mandarina es necesario analizar el propio negocio, sus funciones, ciclo de vida, imagen que proyecta, historial de ventas, temporadas altas y bajas, precios, promoción, distribución, características de los productos que se ofrecen, entre otras. Posteriormente se debe realizar una revisión del mercado, su tamaño, los segmentos, los principales competidores, sus puntos fuertes y débiles, tipo de clientes actuales y potenciales, sus gustos, comportamiento al comprar, métodos de distribución favoritos, opiniones sobre el producto, crecimiento del mercado y posibles variaciones, entre otras.

1.2.4.1. Estimación de la demanda

Consiste en hacer una estimación de las ventas esperadas de uno o varios productos, ya sea en unidades físicas o monetarias para un período de tiempo determinado. La finalidad del mismo es elaborar proyecciones o presupuestos de ventas y tener una planificación tanto de lo que se debe producir como de la fuerza de trabajo que se necesita, de este modo se lograra un mejor control, una mayor coordinación y se minimizan riesgos.

Demanda potencial y real de mercado: según la Cámara de Comercio e Industria de Madrid (2012) hay que establecer la estimación de la demanda real de mercado en el momento actual, así como realizar las estimaciones de demanda potencial para su producto o servicio. Se ampliarán un poco los conceptos de acuerdo a lo descrito por esta entidad.

La demanda potencial: es el volumen máximo que podría alcanzar un producto o servicio en un horizonte temporal establecido. Se calcula a partir de la estimación del número de compradores potenciales a los que se les determina una tasa de consumo individual.

Luego, con base en dicha demanda potencial, se determina la demanda de los propios productos, teniendo en cuenta aspectos limitantes tales como el tamaño de la inversión, el capital de trabajo, el esfuerzo de marketing, demanda de la competencia, la propia experiencia en el negocios, opiniones de personas con experiencia en el mismo tipo de negocio, etc.

Estimación de la demanda real: se debe partir de datos históricos existentes, su análisis consiste en examinar las ventas pasadas y hacer una proyección de las mismas tomando en cuenta la temporalidad.

Demanda futura del mercado: para realizar las proyecciones financieras y comerciales en un horizonte temporal es necesario realizar una estimación de la demanda prevista del mercado objetivo. La estimación de la demanda futura estará muy condicionada tanto por el grado de madurez del mercado como de la propia iniciativa de negocio en sí.

Se pueden utilizar también métodos como la investigación de mercados para pronosticar las ventas a través de este, se puede realizar en este caso una encuesta que contenga temas como el interés del cliente por el producto, la disposición a probarlo, cuanto se está dispuesto a pagar por él, frecuencia de compra, ingresos mensuales aproximados, entre otras.

Para estimar la participación en el mercado hay que analizar a la competencia, entender cómo se dividen el mercado los competidores e identificar cómo se podría entrar a operar en él. En este sentido, hay que identificar si el producto o servicio ofrecido va a suponer una expansión del mercado o si, por el contrario, se debe captar parte del mercado de la competencia.

Para encontrar el pronóstico de la demanda no existe un método o fórmula específica, hay que acudir a la intuición, datos históricos si se tienen, investigación de mercados y de la competencia en sí, a la investigación de su comportamiento y desarrollo a lo largo del tiempo, a los análisis de clientes, económicos y demás aspectos que se considere puedan afectar. Lo importante es lograr el mayor aproximado posible para obtener la planificación adecuada para el cumplimiento de los objetivos empresariales de Mandarin Tropical Juice & Bar.

1.2.4.2. Análisis FODA

Este tipo de análisis describe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que son factores estratégicos para una empresa. Permite la identificación de las

competencias distintivas de una corporación como sus capacidades, recursos específicos y la mejor manera de utilizarlos, también ayuda a identificar oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos. Este comprende un análisis tanto interno como externo, es una estructura sencilla y directa que proporciona una dirección y sirve como catalizador para el desarrollo de planes de marketing viables.

1.2.4.3. Posicionamiento

Según los escritores Ferrell O.C. y Hartline M.D. (2006) los mercadólogos pueden diseñar sus programas de marketing para posicionar y mejorar la imagen de un producto en la mente de los clientes meta. (p.154) Para crear una imagen positiva, Mandarina puede elegir entre varias estrategias de posicionamiento, entre las que se incluyen fortalecer la posición actual, reposicionar o tratar de reposicionar a la competencia.

1.2.4.4. Segmentación

De acuerdo a Ferrell O.C. et al. (2006) la segmentación de mercados comprende un análisis detallado del ambiente del cliente, es un proceso de dividir el mercado total para un producto o categoría de productos en particular en segmentos o grupos relativamente homogéneos. (p. 156)

Los enfoques tradicionales son los utilizados desde hace más de 10 años, entre ellos están el marketing masivo, marketing diferenciado, marketing de nichos.

Según Ferrell O.C. et al. (2006), hay cuatro categorías generales de segmentación las cuales son la conductual, la segmentación demográfica, la psicográfica y la geográfica. Esto es útil para la investigación porque genera una mejor división del mercado, lo cual permitirá un enfoque personalizado para cada segmento y resultados positivos a la hora de persuadir a los clientes para que realicen la compra.

1.2.4.5. Estrategia de las 4 Ps

Conformada por una serie de variables indispensables, el producto, el precio, la plaza y la promoción.

Producto: según Philip Kotler es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo capaces de satisfacer una necesidad o un deseo. Este es el centro de la estrategia de marketing, comprende un análisis del paquete de atributos físicos (tangibles), de servicio (intangibles) y simbólicos (perceptuales) diseñados para satisfacer a los clientes, siempre tomando en cuenta el ciclo de vida del mismo.

Precio: este aspecto es clave para garantizar el ingreso necesario, se deben tomar en cuenta aspectos como la demanda, los costos, el valor para los clientes y los precios de los competidores. Existe una estrategia de precios de base propuesta por Ferrell O.C. et al. (2006), que incluye el descremado de precios, los precios de penetración, de prestigio, los basados en el valor, igualar a la competencia, y por último las estrategias que no son de precios que son programas de marketing con base en factores ajenos al precio. (p. 201-203). Según lo que vaya arrojando la investigación se podrá trabajar en esta parte de los precios y se tomarán decisiones sobre cambios en los mismos de ser necesario. Además, se tomarán en cuenta otras estrategias para ajustar o afinar los precios como los descuentos promocionales, precios de referencia, precios sin redondear o el paquete de precios.

Plaza-Distribución: para esta variable se define dónde se ubicará el local comercial que se espera proponer para una apertura a mediano plazo.

Promoción: esta variable debe incluir una comunicación de marketing integral que de acuerdo con los autores en los que se ha basado este apartado, incluye el hecho de transmitir y compartir el significado entre compradores y vendedores, ya sean individuos, empresas, o entre individuos y empresas. Incluye los elementos tradicionales de la mezcla de promoción: publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas, y su uso estratégico y coordinado para lograr la persuasión de los clientes.

1.2.5. Evaluación Financiera

Proceso de preparación y evaluación de proyectos

El estudio de proyecto pretende contestar la pregunta: ¿Es o no conveniente realizar esta inversión?, por lo que se debe de simular con el máximo de precisión lo que sucedería con variables como costos y beneficios si cierta inversión fuera implementada.

Todo proyecto debe tener un estudio previo de las ventajas y desventajas asociadas a su implementación. Generalmente se realizan estudios como el comercial, técnico, legal, de gestión, financiero y ambiental, y la profundidad de cada uno de ellos depende de las características de cada proyecto.

Se desea contar un análisis de factores que recopile y sistematice información en términos monetarios, pues se desea traducir toda esa información cualitativa en el flujo de efectivo proyectado.

1.2.5.1. Flujo de Efectivo

Durante el proceso de valoración de proyectos de inversión, deben de tomarse en cuenta tres factores inseparables: los flujos esperados de ingresos, el tiempo y el riesgo que ayudará a determinar el rendimiento real percibido de Mandarina al final del período de inversión analizado.

Con respecto al flujo de efectivo estos son los ingresos que se espera que el activo o proyecto genere durante el período que se determine para el análisis. El tiempo consiste básicamente en el número de períodos en que se recibirán los flujos de efectivo y el riesgo define el grado de incertidumbre de los flujos esperados, este nivel de riesgo se va a ver expresado directamente en la tasa de descuento que se utilice para descontar los flujos del proyecto

CAPÍTULO II: Contextualización del mercado de restaurantes a nivel nacional: composición, tendencias y descripción de la situación actual de Mandarin Tropical Juice Bar desde el punto de vista estratégico

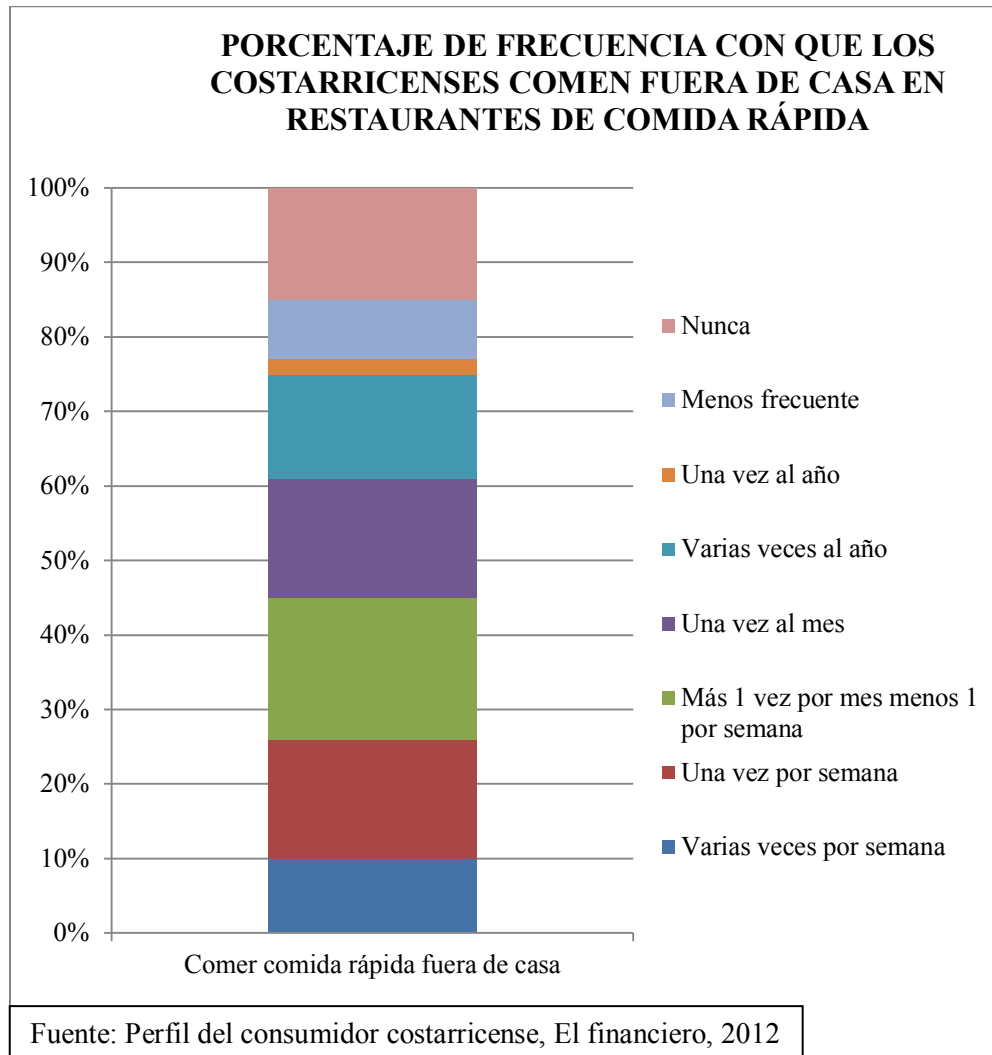
2.1 Descripción del Mercado Costarricense

El mercado de servicio limitado costarricense se encuentra compuesto por gran cantidad de franquicias internacionales que se han instalado en el país desde hace ya varias décadas, siendo Costa Rica el primero en el que se instaló la primera unidad de negocios de la franquicia McDonald's a nivel latinoamericano en el año de 1970, seguida por KFC, Pizza Hut y muchas otras. Hoy el mercado es muy competitivo y cuenta con la participación de muchos restaurantes tanto a nacionales como internacionales, muchos de ellos administrados por empresas nacionales. En los siguientes apartados se describirá el mercado de restaurantes a nivel nacional a partir de datos arrojados por estudios de mercado en cuanto a temas de frecuencia de compra, liderazgo en el mercado, importancia de la ubicación del restaurante, momento preferido de visita, razones de consumo, medios informativos y fidelidad del consumidor costarricense.

2.1.1 Frecuencia

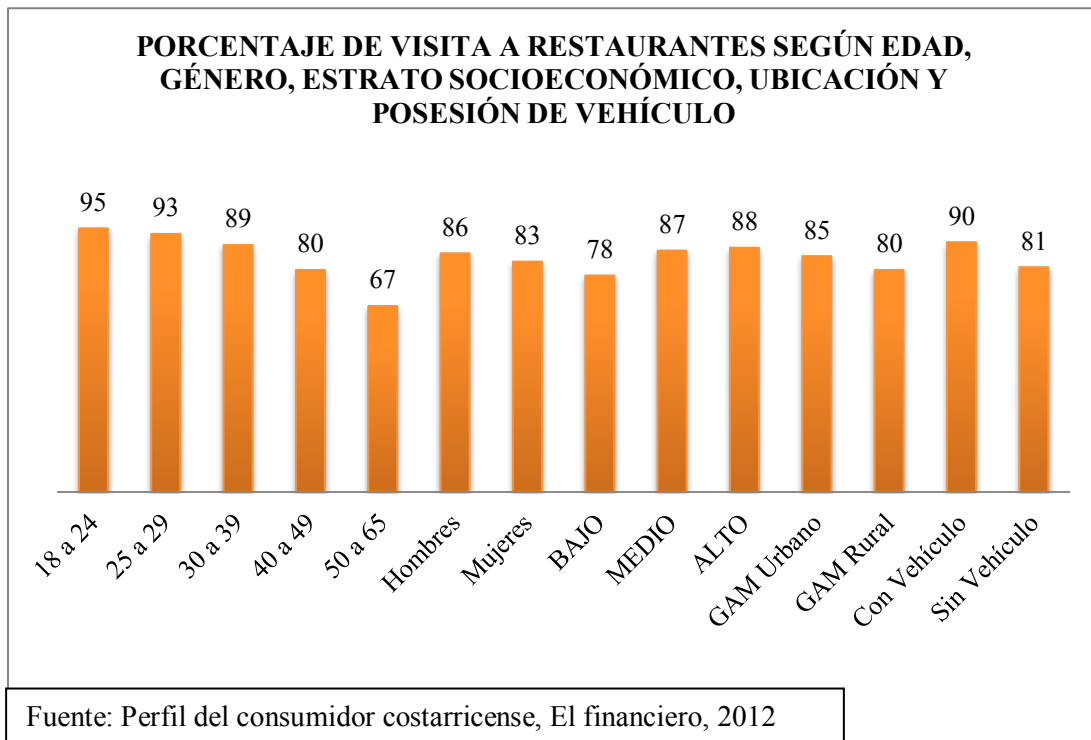
El estudio realizado por el semanario El Financiero publicado en setiembre del 2012 sobre el perfil del consumidor arroja los siguientes datos y tendencias presentados en el mercado de comida rápida nacional. Según el Gráfico 2.1 el 85% de la población que reside en el GAM visita restaurantes de comida rápida aunque sea de forma ocasional y sólo un 15% dice que nunca los visita.

GRÁFICO 2.1



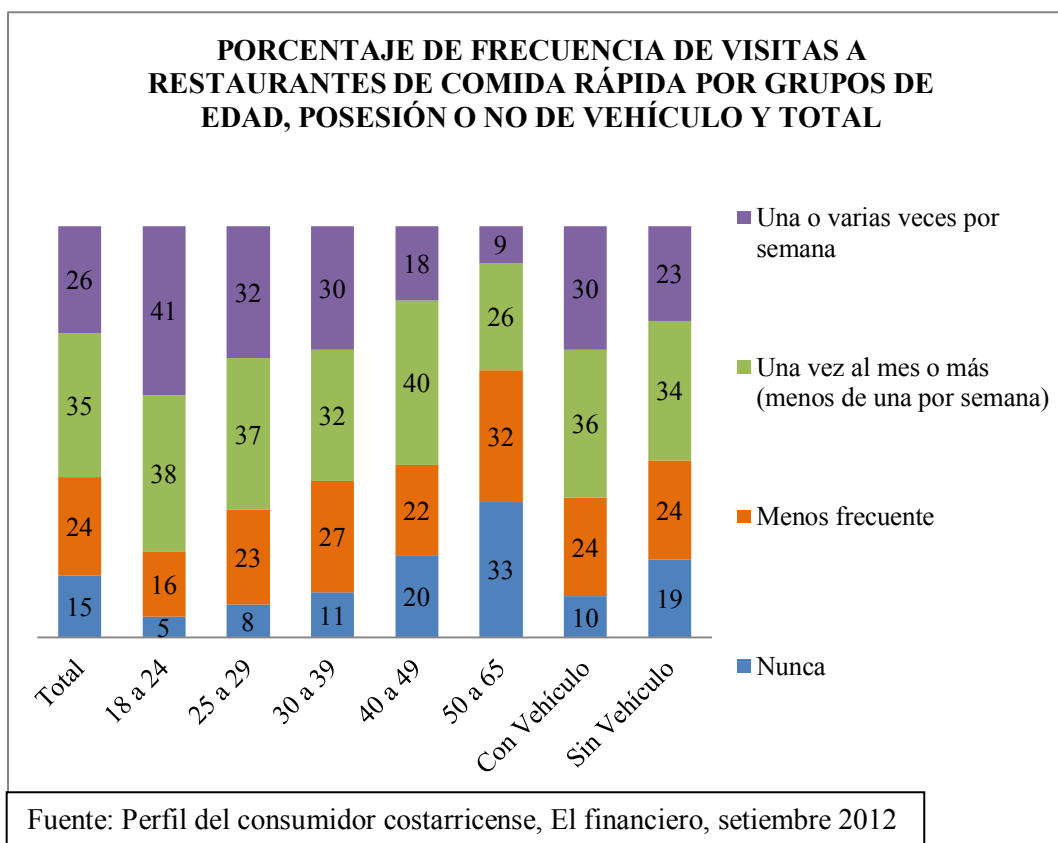
Según el Gráfico 2.2, el porcentaje de visita a restaurantes de comida rápida se incrementa conforme la edad disminuye y aumenta según el nivel socioeconómico, además es más visitado por residentes del gran área metropolitana, sector urbano y mayormente por las personas que poseen un vehículo.

Gráfico 2.2



En el Gráfico 2.3 se muestra el porcentaje de la frecuencia de visita a restaurantes de comida rápida, por grupos de edad, por la posesión o no de vehículo y el total. Al igual que en la Gráfico anterior, queda demostrado que estos restaurante son más visitados por personas de entre 18 a 39 años y por personas con vehículo.

GRÁFICO 2.3



2.1.2 Líderes del mercado

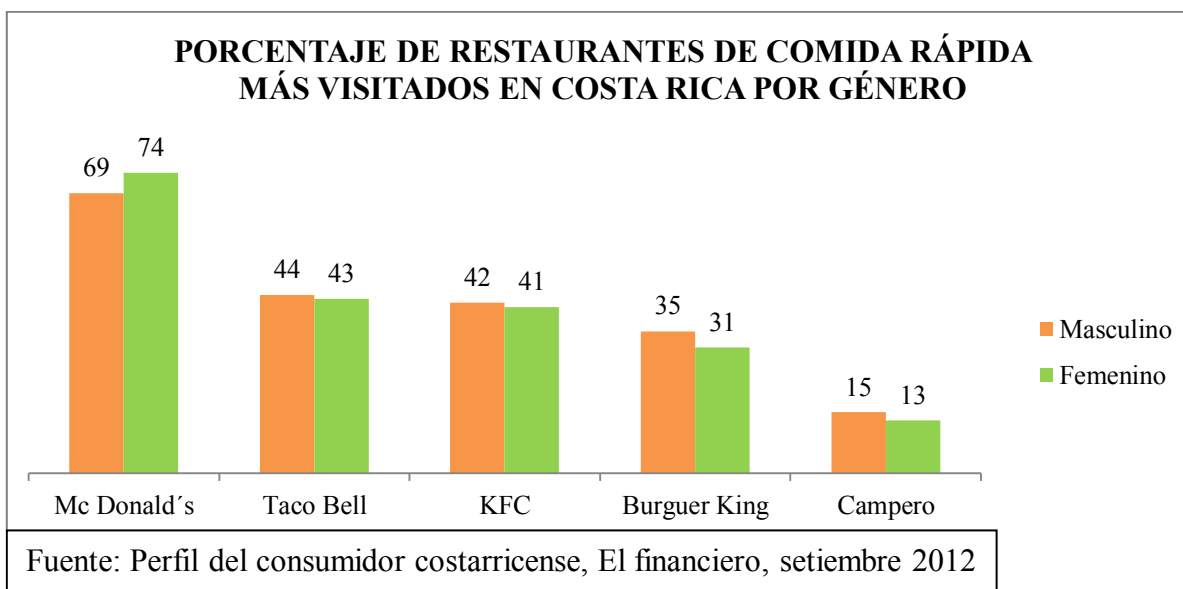
Según el mismo estudio, al preguntar a los encuestados sobre cuál es el restaurante de comida rápida que más visitaban (ver Gráfico 2.4) se destacan como líderes McDonald's, Taco Bell, Kentucky Fried Chicken y Burger King, el restaurante Subway destacado por vender comida saludable obtuvo el octavo lugar. El líder en el sector de comida casual fue Pizza Hut con un 63% de preferencia.

GRÁFICO 2.4



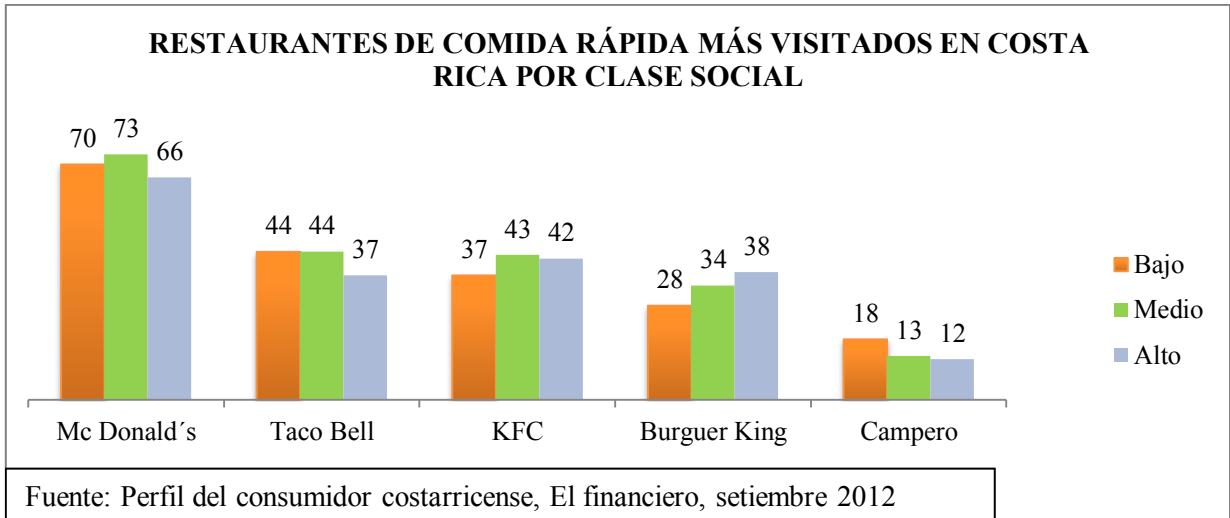
Los restaurantes que son más visitados por hombres según el gráfico 2.5 son Taco Bell, KFC, Burger King y Campero, en el caso de McDonald's es un 5% más visitado por las mujeres.

GRÁFICO 2.5



Según el Gráfico 2.6 McDonald's, Taco Bell y Campero son más visitados por los estratos bajo y medio, mientras que KFC y Burger King por los estratos medio y alto.

GRÁFICO 2.6

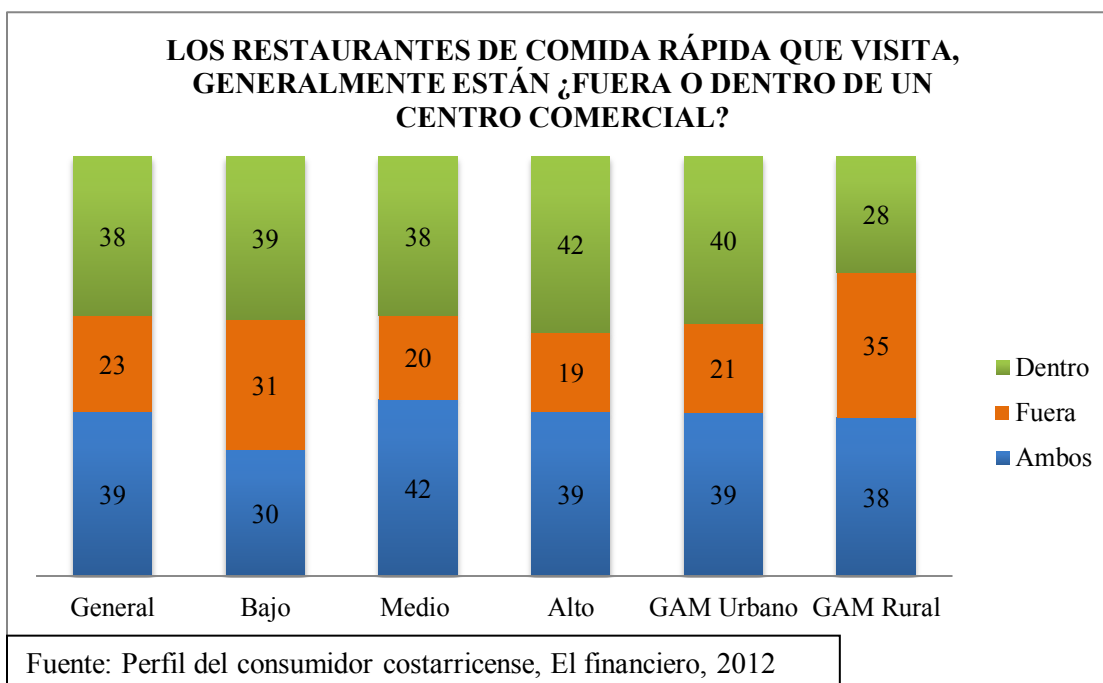


2.1.3 Ubicación y tiempo

Otro dato interesante que arroja el mismo estudio es que la ubicación del restaurante de comida rápida dentro o fuera de un centro comercial le es indiferente al 39% del consumidor costarricense, un 38% lo prefieren dentro del centro comercial y un 23% prefiere que éste se encuentre fuera de los mismos; las tendencias por estratos y ubicación dentro del GAM urbano y rural se presenta en el Gráfico 2.7.

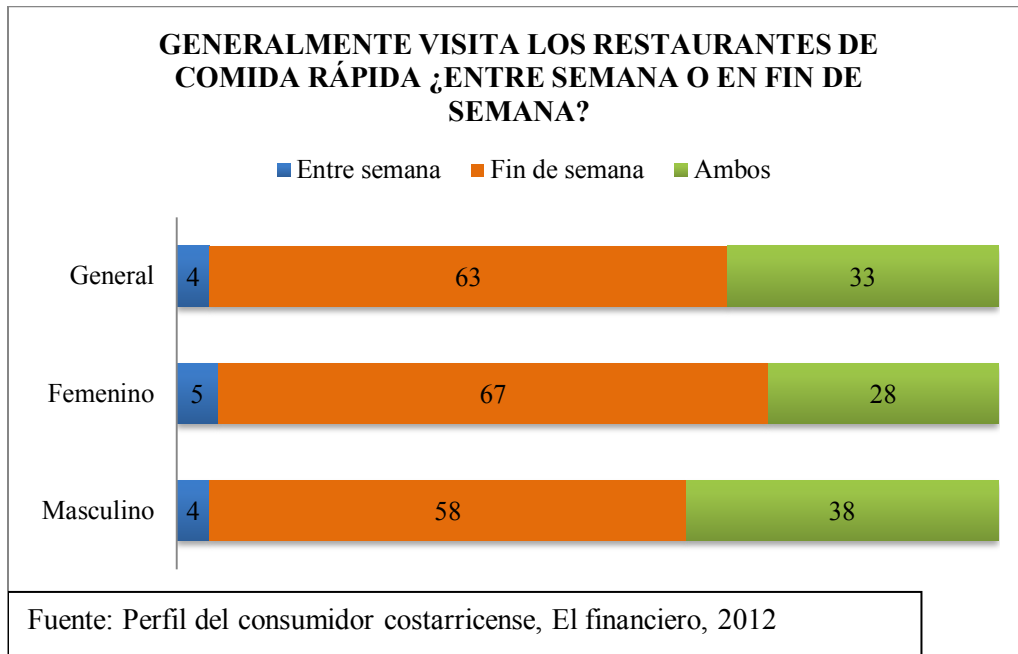
En el caso de los restaurantes de comida casual un 50% busca que este tipo de restaurantes se encuentre fuera del centro comercial, y solo el 30% lo prefieren dentro.

GRÁFICO 2.7



El 63% de la población en estudio visita los restaurantes de comida rápida el fin de semana, un 4% los visita entre semana y un 33% en ambos, en el Gráfico 2.8 se muestran la tendencia general y por género.

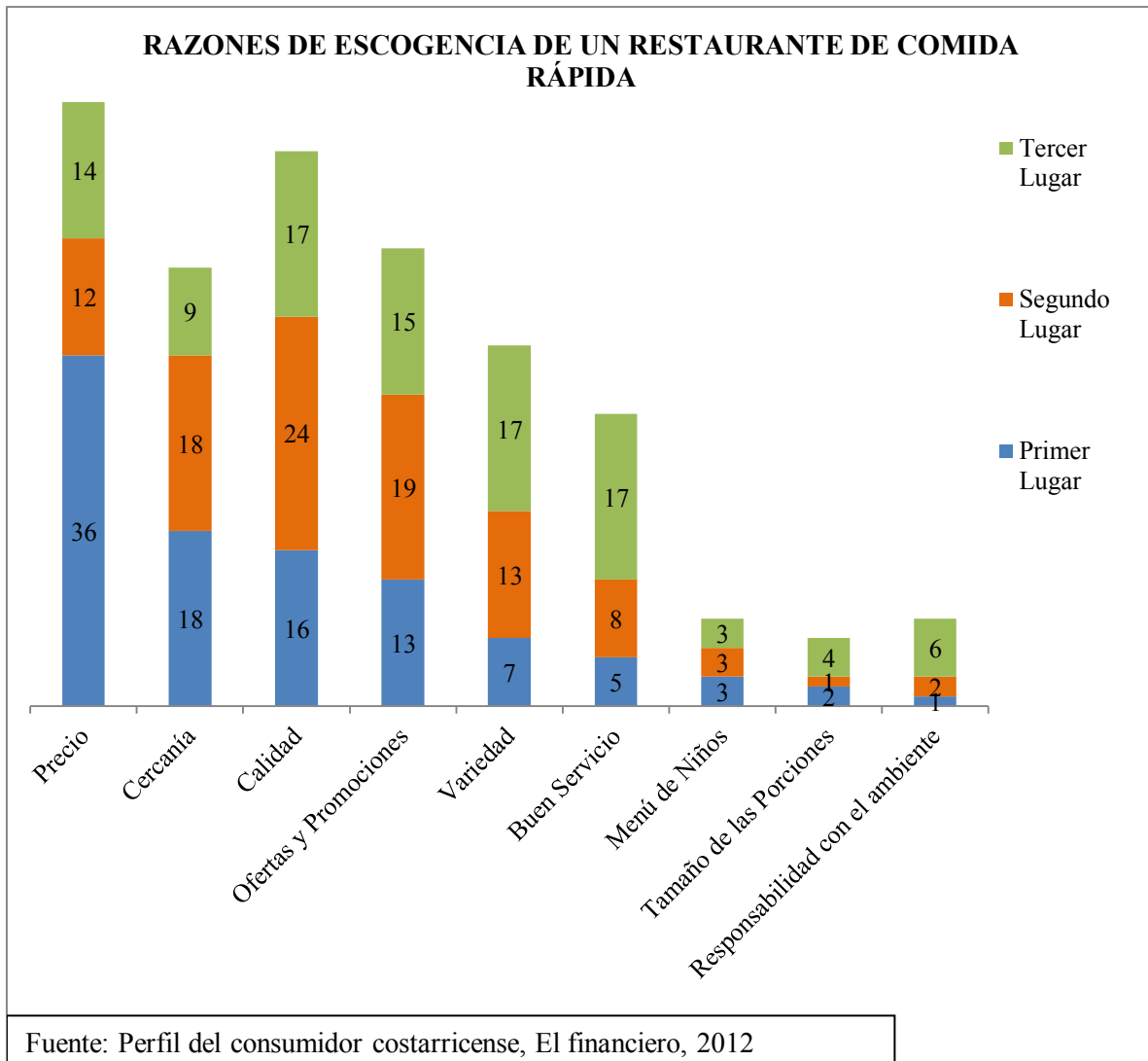
GRÁFICO 2.8



2.1.4 Razones, medios y fidelidad del consumidor costarricense

Las cuatro principales razones de escogencia para los restaurantes de comida rápida son el precio, calidad de los alimentos, ofertas, promociones y la cercanía, el detalle se puede ver en el Gráfico 2.9.

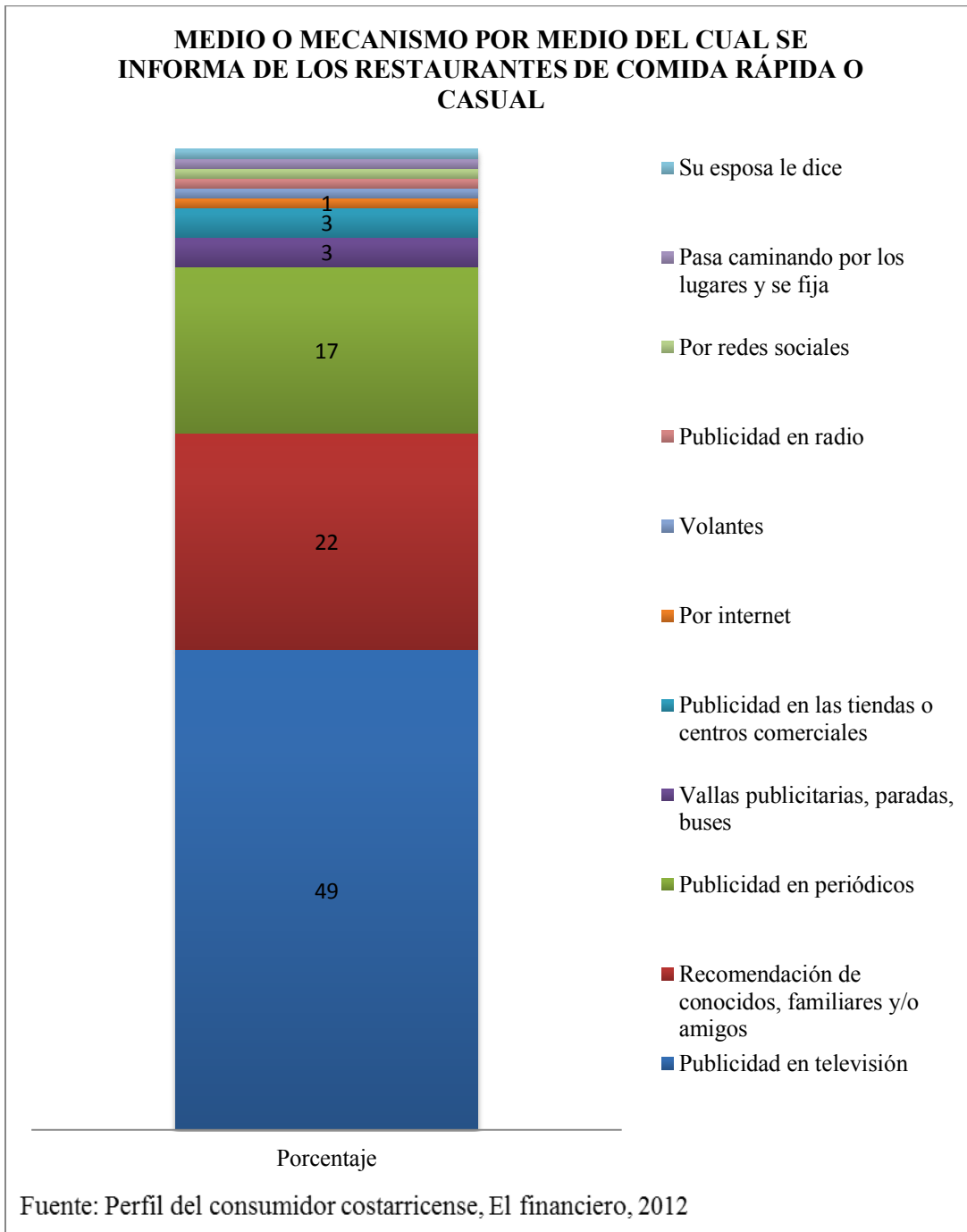
GRÁFICO 2.9



Al consultarles sobre los medios o mecanismos por medio de los cuales se informaban de los restaurantes de comida casual y rápida, la mayoría se concentró en un 49% en publicidad por televisión, un 22% por la recomendación de conocidos, familiares y/o amigos y en un 17% en publicidad en periódicos, los resultados se muestran en el Gráfico 2.10.

GRÁFICO 2.10

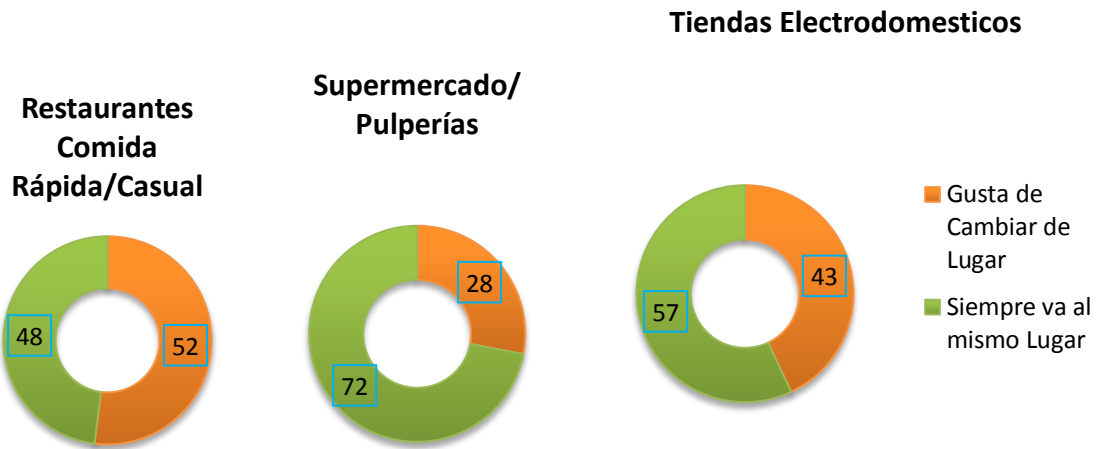
**MEDIO O MECANISMO POR MEDIO DEL CUAL SE
INFORMA DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA O
CASUAL**



Este estudio realizado por el financiero y con apoyo de la firma UNIMER, también investigó la fidelidad del consumidor costarricense en diferentes mercados. En el caso de los restaurantes de comida rápida y/o casual, sólo el 48% de los costarricenses encuestados afirma que visita los mismos lugares.

GRÁFICO 2.11

FIDELIDAD DEL CONSUMIDOR SEGÚN EL LUGAR DE COMPRA



Fuente: Perfil del consumidor costarricense, El financiero, 2012

2.2 Descripción de la empresa

2.2.1 Reseña histórica

Mandarina Tropical Juice Bar nace en el año 2004 orientada a ofrecer una alternativa saludable en Tamarindo, Guanacaste. Sus Fundadores, Neisser Riascos Arango y Alejandra Diatlova emprendieron el negocio bajo un concepto pequeño donde se vendía una variedad reducida de bebidas tropicales; no es sino a través de los años, que Mandarina llega a ser el concepto que se conoce en la actualidad.

En el año 2006 tiene suceso la apertura del segundo local de Mandarina en Santa Cruz, Guanacaste. Posteriormente éste se traslada también a Tamarindo, proporcionando en ese lugar 2 opciones de visita.

Para los años 2008, 2010 y 2011 se dieron las aperturas de los locales en Jaco, Paseo de las Flores, Heredia y San Pedro de Montes de Oca respectivamente; en el año 2012 se contabilizaron tres aperturas más en Playas del Coco, Escazú y en el Mall San Pedro.

En el año 2013 se dan las aperturas en Gimnasio Skorpio en Heredia, Plaza Lincoln en Moravia, Mall Paseo Metrópoli en Cartago y en centro comercial Avenida Escazú. Además trasladan el local del Mall San Pedro a la sede de la Universidad Latina en Heredia y el local de paseo Metrópoli a Plaza Tempo en Escazú. En el mes de agosto 2013 se da el cierre del local de Heredia debido a que no da los resultados esperados por sus administradores.

En el 2014 se pretende inaugurar en el centro comercial City Mall (el cual se encuentra en construcción actualmente).

En la actualidad se contabilizan 11 locales alrededor del país, y Mandarina continúa implementando su política de expansión, enfocada en lo interno en la creación de una cultura organizacional que genere calidad, responsabilidad y emprendedurismo.

2.2.2 Situación actual de la empresa

El crecimiento de Mandarina ha sido lento, existen planes para abrir más locales a mediano y largo plazo pero por la falta de financiamiento esto no se ha podido llevar a cabo.

La empresa también se encuentra rediseñando su estructura organizacional en función del mejoramiento operacional en todos sus departamentos; no es sino hasta el presente año que la empresa constituyó los departamentos de Recursos Humanos y de Operaciones, descentralizando así tareas y mejorando la capacidad de respuesta en diferentes circunstancias.

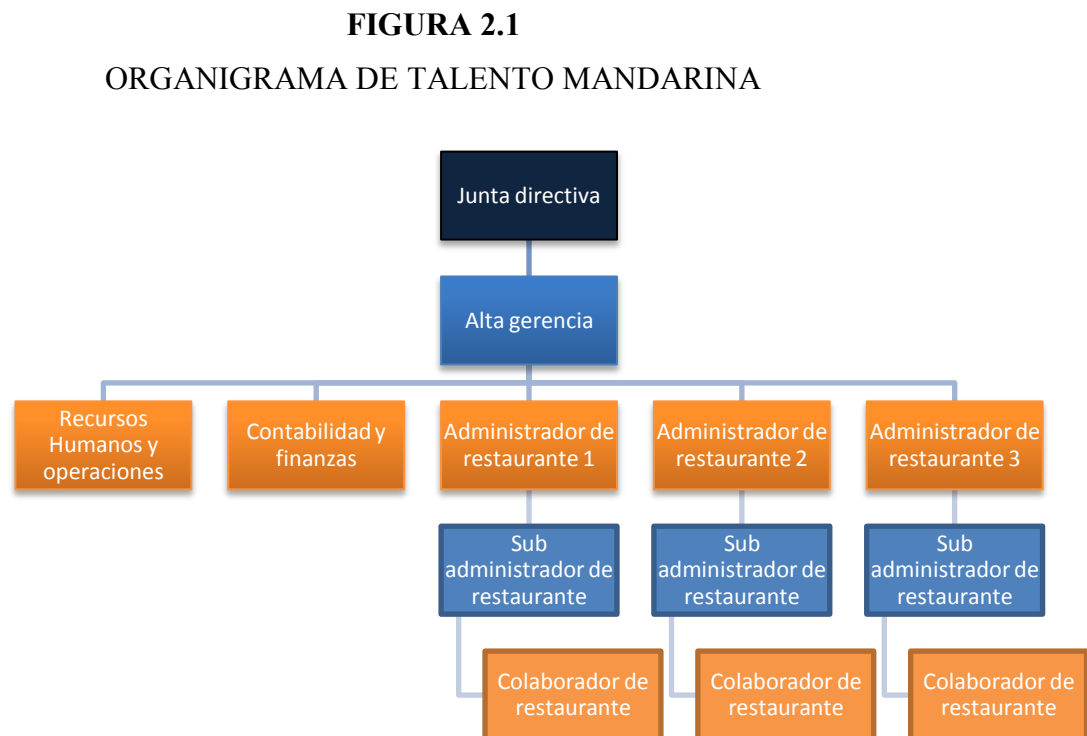
Además, pretende llegar a ser una marca querida por todos los costarricenses, proyecto bastante ambicioso por parte de los creadores de la Franquicia debido a que en la actualidad en este mercado hay muchos competidores y lograr fidelidad por parte de los consumidores es difícil.

2.2.3 Estructura organizacional de la empresa

El organigrama de Mandarina se encuentra en un proceso de definición formal y fortalecimiento de la estructura que procura el establecimiento de departamentos, funciones y responsabilidades, que se espera contribuya en el crecimiento futuro de la empresa.

Preliminarmente el organigrama se presenta en la Figura 2.1. Actualmente la junta directiva se encuentra conformada por los socios de la empresa, seguida de la Alta gerencia que procura la coordinación adecuada de los aspectos de imagen, oferta de productos, marketing, operación y administración, esta funciona con el apoyo del departamento de recursos humanos encargados de los procesos de reclutamiento y selección de personal, desarrollo, motivación y control del mismo, y el departamento de contabilidad y finanzas encargado de llevarlos los controles contables y de presupuesto de proyectos.

Cada local está a cargo de un administrador el cual se encarga de la operación individual de cada punto de venta, bajo su cargo se encuentran una cantidad de dependientes que varía según la demanda en cada local.



Fuente: Elaboración propia con datos de Mandarina 2013

2.2.4. Cultura

Desde la alta gerencia hasta los colaboradores; se ha desarrollado la “Cultura Mandarina” la cual se basa en el los siguientes valores:

FIGURA 2.2
VALORES DE CULTURA MANDARINA



Fuente: Elaboración propia con datos de Mandarina 2013

Como parte del cumplimiento de estos valores la empresa trabaja en proyectos de capacitación de personal y provisión de oportunidades para el mismo; a nivel externo la empresa participa en campañas de reforestación, reciclaje, eventos deportivos, de salud y bienestar social.

El servicio al cliente es clave para la buena reputación entre los clientes y el crecimiento de la demanda, por lo que la empresa busca que su personal de un excelente trato y mantenga una buena presentación a la hora de relacionarse con el cliente

2.2.5 Estrategia Corporativa

2.2.5.1 Misión

En el Manual Administrativo de Mandarina Tropical Juice Bar (2012), la misión se define de la siguiente forma:

“Somos una empresa joven e innovadora comprometida con ayudar a las personas a obtener buena salud y mejorar sus hábitos alimenticios en un ambiente divertido y de entretenimiento. Ofrecemos una alternativa saludable y divertida de consumir frutas y vegetales 100% naturales y frescos”.

Objetivos

La empresa trabaja en función de un objetivo principal, el cual deriva una serie de objetivos secundarios a alcanzar:

Objetivo Principal

“Ser la opción alimenticia número uno en Costa Rica en la industria del Bienestar y la Salud en un lapso de 5 años. “

Objetivos Secundarios

- Lograr las alianzas necesarias con entidades financieras para incrementar el capital disponible para futuras inversiones.
- Fortalecer la estructura organizativa a través de la creación y definición de los departamentos claves de la empresa, delegando funciones y estableciendo tareas específicas para cada uno de ellos.
- Establecer puntos de venta en las principales ciudades, centros comerciales y centros de oficina del país.
- Implementar nuevas tecnologías en cada uno de los locales, las cuales garanticen una operación amigable con el ambiente.
- Comunicar de forma efectiva a nuestros clientes las propuestas, actividades y productos de la empresa, utilizando principalmente las redes sociales y puntos de venta como pilares de dicha comunicación.

- Capacitar en forma constante al personal, brindándole las herramientas necesarias para realizar sus funciones y generando el empoderamiento preciso para agilizar las operaciones de cada local.”

2.2.6 Descripción de la gestión empresarial del negocio

Planificación

Existe en la empresa el planeamiento de un crecimiento controlado. En la actualidad se trabaja en fortalecer las relaciones pertinentes con los proveedores para cimentar la homogeneidad en la oferta y calidad de los productos en cualquier punto de venta del país.

Mandarina busca identificar nuevas ubicaciones acordes con la imagen de la marca en donde pueda establecer operaciones, además del desarrollo de los actuales puntos de venta, definiendo planes de trabajo para darse a conocer en las diferentes comunidades, procurando el beneficio mutuo, bajo este esquema se definen metas de ventas para cada local.

Organización

La empresa se encuentra organizada en equipos de trabajo en cada local siendo el líder y principal responsable el administrador de cada local (ver Gráfico 2.12) el cual impulsa el buen servicio de sus colaboradores. Cada uno de estos trabaja con el apoyo de los departamentos de recursos humanos, contabilidad y finanzas y la alta gerencia, la cual guarda una estrecha relación con cada administrador.

Dirección

Los administradores son los encargados de generar el ambiente adecuado con los colaboradores para fomentar el trabajo en equipo y alcanzar con eficiencia las metas de la empresa. Existen incentivos y premios dentro de la organización con el fin de ayudar a la gestión y dirección de los administradores.

Control

El control es realizado por los administradores y la alta gerencia, a través de métodos de evaluación del desempeño, gestionados por el departamento de recursos humanos, evaluando la inocuidad de los locales, el servicio al cliente, los tiempos de respuesta y la capacidad de resolución de problemas.

Además se hacen evaluaciones mensuales de ventas, costos, y del ambiente laboral oficiado por cada administrador.

2.2.7 Cadena de Valor

FIGURA 2.3
MODELO CADENA DE VALOR

Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa				
	Gestión de los RRHH				
	Desarrollo de la tecnología				
	Compras				
Actividades básicas	Logística Interna	Producción	Logística externa	Comercial y ventas	Post-venta

Fuente: Elaboración propia basada Porter, M. E. (1987). Ventaja Competitiva. México. C.E.C.S.A.

Actividades básicas:

Logística interna

La empresa utiliza el programa Aldelo POS para el manejo de inventarios, dentro de los controles diarios el administrador lleva un control físico del consumo de los insumos el cual es comparado contra los datos del sistema, las diferencias son utilizadas para formular los pedidos, esto es hecho cada dos días, los proveedores de frutas e ingredientes consumibles trabajan con un día de entrega asegurando la frescura de los mismos; en el caso de la paquetería se maneja un tiempo promedio de pedido de 15 días, al momento de la

entrega el administrador supervisa la calidad de los insumos y en caso de requerirse se hace la devolución. El administrador del local también lleva el control de desperdicios.

Operaciones

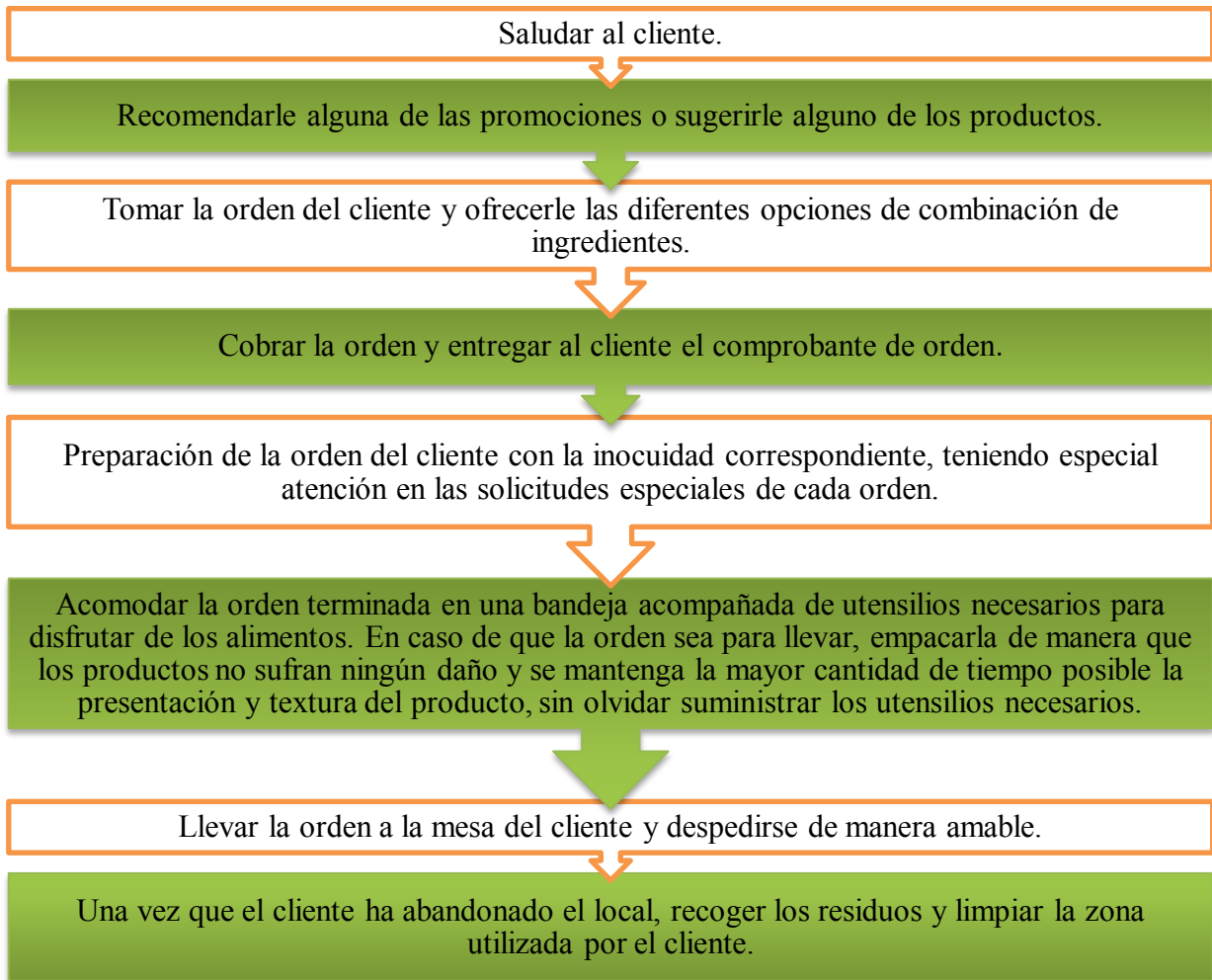
El proceso diario en los locales el personal debe:

- Controlar y mantener existencias de materia prima para la preparación de los productos.
- Limpieza en las áreas de producción y servicio, asegurando la limpieza de los mismos.
- Controlar los niveles de los basureros y el buen olor en los sanitarios.
- Mantener música ambiental adecuada con la imagen que quiere transmitir la marca, siendo los ritmos destacados: roots, hip-hop, reggaetón y salsa.
- El personal tiene y aplica el curso de manipulación de alimentos.
- El administrador supervisa el buen estado y la calidad de la materia prima y en caso de un no ser la más adecuada es el encargado de realizar el reclamo al proveedor.

Logística Externa

El proceso de la atención del cliente se detalla en los siguientes pasos:

FIGURA 2.4
PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE MANDARINA



Fuente: Elaboración propia con datos de Mandarina 2013

Comercial y marketing

Mandarina cuenta con una estrategia comercial global; sin embargo esta debe ser aplicada según el punto de venta y la temporada de cada ubicación. Entre los elementos que deben de mantenerse en todos los restaurantes es el logo, slogan, colores, tipografía y elementos tropicales que caracterizan a la marca. Los colores utilizados en el logo son el anaranjado, blanco y verde, en la Figura 2.5 se aprecia el slogan que tiene la marca: “*The best smoothies since 2004.*”

FIGURA 2.5
LOGO Y SLOGAN MANDARINA 2013



Fuente: Mandarina 2013

Los principales medios publicitarios que utiliza la empresa son:

FIGURA 2.6
MEDIOS PUBLICITARIOS DE RESTAURANTES MANDARINA



Fuente: Elaboración propia con datos de Mandarina 2013

Mandarina actualmente es la principal patrocinadora de los torneos internos de la Universidad de Costa Rica siendo estos alrededor de 80, cuenta con equipos deportivos de fut sala y atletismo. Dentro de las políticas de responsabilidad social se encuentran la siembra de árboles en zonas deforestadas y el apoyo a programas sociales infantiles.

La empresa no utiliza televisión debido a que su alcance es mayor al abarcado por la empresa actualmente lo cual junto a su alto costo representa una inversión poco redituable para los socios.

Para incentivar la venta, la empresa desarrolla promociones como rebajas en los precios, dos productos por el precio de uno, línea de pequeños precios y tarjeta de cliente frecuente así como la venta sugestiva.

Servicio postventa

Se da a través de las redes sociales informando a los clientes de temas como hábitos alimenticios saludables, propiedad de los alimentos, beneficios de hacer deporte, además se reciben sugerencias de nuevas recetas para los productos.

Los clientes de Mandarina también pueden ser partícipes de los trabajos comunitarios que realice la empresa, dichas inscripciones también se realizan a través de la red de Facebook o dejando la solicitud de participación en los locales.

Compras o aprovisionamiento

La estructura de proveedores está conformada:

- Materia prima: Mayca Food Service, Belca Food Service, Fruta Internacional S.A. y Dos Pinos, Alfrico y Coca-Cola.
- Equipos: A&B, Macrocomercial, Tips y Flexográfica de Costa Rica.

Desarrollo de tecnología

Mandarina trabaja en la obtención de tecnologías que le permitan incrementar su capacidad de producción y optimizar la gestión ambiental reduciendo la contaminación operativa. Actualmente investiga:

- Trato óptimo de los desechos orgánicos (75% del total de desechos).
- Sistema de filtros para purificar el agua provista por los servicios públicos, tratando de anular el consumo de agua mineral embotellada, la cual cuenta con un largo proceso de biodegradación.
- Cambios en puntos de ventas y tecnología de cobro para agilizar el tiempo en cola.

Gestión de recursos humanos

Departamento formado directamente por una gerente encargada de la gestión del departamento, quien se encarga de: el reclutamiento y selección de personal, desarrollo de empoderamiento, seguimiento del rendimiento, atención a situaciones especiales, así como el desarrollo de esquemas de motivación y organización de eventos especiales.

2.2.8 Descripción de la gestión de mercadeo

En un mercado altamente competitivo como lo son los servicios de alimentación, la empresa ha diseñado su estrategia comercial para darse a conocer entre su clientela, manteniéndola y aumentando la misma, esta se detalla a continuación:

2.2.8.1 Mezcla de Mercadotecnia

La mezcla de marketing de Mandarina se ha enfocado en el desarrollo de variedad de opciones de alimentación saludable, así como el fortalecimiento de buenas relaciones con sus proveedores y canales de comunicación. La empresa se ha dado a la tarea de diseñar locales funcionales, cómodos y llamativos de concepto tropical, además de desarrollar promociones para incentivar la venta en diferentes temporadas y al establecimiento de políticas de precio atractivas para el mercado meta.

2.2.8.1.1 Producto

Los productos de Mandarina se clasifican en siete principales categorías, las cuales se detallan a continuación en la Figura 2.7.

FIGURA 2.7

MENÚ MANDARINA



Smoothies

- Preparados a base de agua, leche, yogurt o helado.
- 4 tipos de leche a disposición: descremada, semidescremada, sin lactosa y de soya.
- Top 10 de opciones recomendadas o propia combinación.
- Endulzados con azúcar regular o morena, miel, edulcorante o sin azúcar.
- Presentación de 16 y 22 onzas en envase de cartón reciclable.

Sándwich y Burritos

- Cuatro tipos: vegetariano, típico, pavo y pollo
- Ingredientes: cebolla, chile, queso, jamón de pollo, jamón de pavo, lechuga, aderezos, espinaca, mano de piedra, frijoles molidos y tomate
- Pan francés o integral
- Tortilla de harina o integral.



Jugos

- Funcionales: combinaciones de vegetales con altas propiedades nutricionales.
- Frutas: naranja, mandarina, "Sunrise Coctail" (naranja con zanahoria) y el jugo de zanahoria.

Helados

- Milkshakes de distintos sabores
- Sundays de fresa, chocolate, caramelo y tropical
- Conos
- Banana tropical un tipo de banana Split.





Ensaladas

- Verdes: Luna, Mandarina y Tropical.
Ingredientes: lechuga, palmito, zanahoria, tomate, jamón, apio y aderezos.
- Ensaladas de frutas: regular, regular con helado y especial; las dos primeras incluyen seis fruta, la ensalada especial incluye ocho frutas y helado.
Topping gratis en todas.

Café y otros

- Cafés calientes: dispensados por máquina, sabores: capuccino vainilla, capuccino original, moka, capuccino mocca, negro, late y late vainilla. Se incluye también el chocolate.
- Cafés fríos: ice coffee original, el ice coffee de avellana, el ice coffee de amarreto y de crema irlandesa.



Fuente: Elaboración propia con datos de Mandarina 2013

La empresa también ofrece combos de sándwich o burrito acompañado de jugo, smoothie o café frío. La empresa trata de innovar con la oferta de nuevos productos, en el 2013 se lanzaron productos hechos con açai (fruta originaria de Brasil), agua de coco y barras de nueces y frutas deshidratadas; la Figura 2.8 es un ejemplo de la publicidad que se hace para estos nuevos productos.

FIGURA 2.8

NUEVOS PRODUCTOS MANDARINA 2013



Fuente: Mandarinina 2013

2.2.8.1.1 Proveedores del producto

Los pedidos se hacen cada dos, tres o cinco días dependiendo de la materia prima y de la necesidad de cada local. Los proveedores de la empresa son escogidos por la calidad superior y la frescura con que despachan la materia prima.

2.2.8.1.2 Plaza

La plaza es conformada actualmente por 12 locales los cuales están ubicados en:

- Playas del Coco, Tamarindo (2 locales) y Jaco.
- Alrededores de la Universidad de Costa Rica y la Universidad Latina de Heredia.
- Centros comerciales: Paseo de las Flores, Plaza Tempo Escazú, Plaza Lincoln, Paseo Metrópoli y Avenida Escazú.
- Gimnasio Skorpio en San Pablo de Heredia.

La Figura 2.9 muestra el aspecto del restaurante Mandarina ubicado en los alrededores de la Universidad de Costa Rica en San Pedro, San José, Costa Rica.

FIGURA 2.9
RESTAURANTE MANDARINA EN CALLE DE LA AMARGURA, SAN PEDRO



Fuente: Mandarina 2013

2.2.8.1.2.1 Centros de Ventas

Los locales están decorados con un tema tropical, incluyendo el slogan de la empresa e imágenes de frutas y playas en las paredes y mesas, acondicionados con mesas y sillas donde los clientes pueden consumir los productos cómodamente, la música utiliza los géneros tropicales principalmente. Todos los locales cuentan con baños para los clientes, con conexión Wi-Fi y pantallas planas con acceso a televisión por cable.

El área de producción se encuentra el menú en rótulos luminosos, un refrigerador de modo exhibidor donde el cliente puede ver las diferentes frutas picadas y los sabores de helado, además de todo el equipo de producción y almacenamiento.

2.2.8.1.3 Precio

La fijación de precios se basa en cuatro aspectos:

FIGURA 2.10

FIJACIÓN DE PRECIOS MANDARINA 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de Mandarina 2013

La empresa se considera como un restaurante que compite en el rango de precios menores a los 10 USD.

2.2.8.1.4 Promoción

Las promociones utilizadas por la empresa son las siguientes:

FIGURA 2.11

PROMOCIONES MANDARINA 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de Mandarinina 2013

2.2.8.1.4.1 Tipo de publicidad utilizada por la empresa

Los medios publicitarios mayormente utilizados son:

FIGURA 2.12

MEDIOS PUBLICITARIOS MANDARINA 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de Mandarinina 2013

2.2.9 Principales Competidores de la empresa

Existe gran cantidad de competidores en el mercado, los cuales se reúnen para fines investigativos en dos grupos: Batidos y restaurantes de servicio limitado. En el primer grupo el principal competidor es Cosechas®, productor de batidos, el cual en los últimos dos años ha expandido su número de locales en el gran área metropolitana y principales centro urbanos del país mediante la modalidad de franquicia.; existe gran cantidad de ventas de batidos por todo el país, de capital propio y enfocado en la producción y venta de batidos de frutas y bebidas frías.

En el segundo grupo se encuentran todos los restaurantes de servicio limitado de las provincias donde se encuentra localizado algún restaurante Mandarinina. En los siguientes

apartados se analizará a los competidores, ya que después de ingresar a centros comerciales como paseo de las flores o plaza Lincoln, la empresa no tiene claro cuáles son sus competidores directos.

2.2.10 Productos Sustitutos de la empresa

- Sándwiches: los producidos por restaurantes como Quiznos y Subway.
- Bebidas frías: comercializadas por la gran mayoría de cadenas de restaurantes y restaurantes en general.
- Helados y granizados: comercializados por heladerías y otros locales.

2.2.11 Clientes de la empresa

El mercado meta determinado por la empresa es definido a continuación:

“Personas entre los 17 a 35 años, conscientes de su bienestar, que buscan alternativas naturales y saludables para alimentarse y con poder adquisitivo, dentro del GAM y fuera, en las playas del pacifico”.

2.2.12 Descripción de la gestión financiera

La contabilidad de la empresa es llevada por una empresa privada, el departamento financiero se encuentra en desarrollo, por lo que la gestión financiera se da desde la gerencia general en conjunto con los socios junto a la empresa privada encargada de la contabilidad. Las decisiones de asignación de recursos se toman en conjunto.

2.2.13 Descripción de sistemas de comunicación e información

Mandarina no utiliza sistemas específicos de información; los medios internos de comunicación más utilizados son las reuniones de equipo, correo electrónico, teléfono, mensajes de texto y video conferencia. La información de cada local es independiente y no existe un sistema integrado actualmente.

CAPÍTULO III: Análisis de la empresa Mandarina Tropical Juice Bar y su entorno competitivo en la industria costarricense

3.1. Análisis Interno

3.1.1. Competencias centrales y distintivas

Wheelen y Hunger (2007) afirman que una competencia central es un conjunto de capacidades que está ampliamente diseminada en una empresa y que se hace de manera eficiente. Además presenta una correlación entre recursos, capacidades y la competencia central.

Entre los recursos de la empresa se encuentran los activos físicos, los distintos locales comerciales a lo largo del país y la ubicación que posee cada uno, su equipo, recurso humano, la ya mencionada cultura Mandarina y su marca.

Para la empresa es difícil contar con una competencia distintiva ya que muchos competidores ofrecen productos parecidos, que pueden ser saludables o naturales, ejemplo de ello son los smoothies, burritos o sándwiches. Pero dentro del mercado sí se pueden ofrecer productos más diferenciados como lo son los orgánicos, con fairtrade o que respalden la sostenibilidad ambiental; esto por nombrar algunos de los factores que le dan valor agregado a un producto y al proceso para que se produzca, comercialice y minimice su impacto en la naturaleza una vez que concluye su uso.

Uno de los retos del proyecto es seleccionar la estrategia adecuada que explote mejor las capacidades y competencias de Mandarina, aprovechar las oportunidades externas y proponer como mejorar las debilidades que tienen.

3.1.2. Modelo de negocio

La empresa ofrece una gama de alimentos y bebidas saludables a un mercado de personas entre los 17 y 35 años que son conscientes del impacto de la comida en su bienestar, que buscan alternativas naturales y saludables para alimentarse y que cuentan con cierto poder adquisitivo; se encuentran ubicados dentro del GAM y fuera, en las playas del Pacífico.

La Compañía busca consolidarse en el mercado costarricense de restaurantes de servicio limitado, posicionándose como una opción dentro de los restaurantes de comida saludable, tanto con la apertura de nuevos puntos de venta como la promoción de su marca; lo anterior con la premisa de hacerlo de manera rentable, logrando utilidades para reinvertir en el mismo y para retribuir a los socios y acreedores su inversión, en función del riesgo que asumieron en el negocio. Además se busca el posicionamiento de marca y su crecimiento de manera controlada para mantener calidad en cada uno de sus locales comerciales. La empresa pretende crecer con la idea de satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con las expectativas que los colaboradores, administradores y gerentes tienen.

En este momento la mayoría de locales funcionan con un modelo de sociedades, donde una persona se asocia a la compañía adquiriendo una participación en uno o más puntos de venta, normalmente encargándose directamente de la administración del local y compartiendo con la empresa las ganancias en relación con su participación accionaria. Otros prefieren negociar la franquicia para tener una mayor participación de las ganancias, por lo que realizan toda la inversión inicial y mensualmente pagan un porcentaje de los ingresos (7%) por el tiempo definido en el contrato, esa comisión se compara de forma positiva para la compañía, en relación con la de las cadenas internacionales que típicamente cobran un 5% sobre el ingreso.

Este sistema de franquicia ha sido impulsado recientemente por la empresa, y en la actualidad el local de la Universidad Latina es el único que funciona bajo esta modalidad; de momento con buenos resultados de acuerdo a la gerencia de la empresa.

3.1.3. Análisis y recursos de las capacidades funcionales

3.1.3.1. Marketing

Como ya fue mencionado, el marketing no es manejado por un departamento especializado, sino por el Gerente Neisser Riascos y los administradores de los distintos locales de Mandarina. Dependiendo de la temporada, punto de venta y del criterio de cada administrador, es como se toma la decisión de qué medios utilizar y de cuántos recursos invertir.

Dado el tamaño de la empresa no se acostumbra el uso de medios de comunicación masivos para promocionarse, sólo se utiliza internet, específicamente las redes sociales y el correo electrónico.

Por medio de la Internet también se obtiene información importante (retroalimentación) con encuestas, pronósticos de eventos deportivos, opinión sobre las visitas realizadas a los restaurantes, preguntas sobre los productos y premios por participación.

La empresa ha implementado la utilización de vallas publicitarias que ayudan a la recordación de la cercanía de alguno de los locales, utilizan el estándar de colores y aspecto tropical en cada uno.

También se utiliza el patrocinio de actividades de salud y deportivas con el fin de tratar de fortalecer el objetivo de mostrarse como algo saludable. Por otro lado la alianza con torneos de la Universidad de Costa Rica busca un mayor acercamiento con la población estudiantil.

Se recomienda la utilización de la tarjeta de cliente frecuente, en la cual por la compra de 9 smoothies, el décimo será gratuito, esto le da una razón al cliente visitar los restaurantes una vez más, premiando a su vez su fidelidad para con la marca. Con la utilización de la tarjeta de cliente frecuente la empresa dejaría de percibir un 11% de las ganancias dadas por los smoothies (Ver cuadro 3.0), sin embargo mantiene un 25% de esa ganancia e incentiva el aumento de la frecuencia de consumo de los clientes en sus restaurantes.

CUADRO 3.0

COMPARATIVO DE INGRESOS

	Tarjeta de cliente frecuente	Sin tarjeta
Precio	¢1.500,00	¢1.500,00
Costo	¢958,00	¢958,00
Regalía	¢166,67	
Ingreso Neto	¢375,33	
Ganancia	25%	36%

Fuente: (Datos) Administración Mandarin

Ha quedado demostrado que es poca la actividad de marketing utilizada por la empresa y no se tienen datos certeros de su efectividad por lo que con la propuesta se espera mejorar el tema de mercadeo.

3.1.3.2. Investigación y desarrollo

En este aspecto la empresa tiene mucho que mejorar, ya que en la actualidad no cuentan con un plan establecido para investigación sobre tendencias, gustos y preferencias de los consumidores. Lo que han hecho a través de estos años es a simple intuición establecer cuáles son los sabores, productos e ingredientes más populares y más aceptados a nivel general.

No se ha establecido un objetivo cuantificable que permita desarrollar un plan para conocer mejor a los clientes y lograr tener productos que satisfagan aún más sus gustos y necesidades. Finalmente no se tiene la práctica de documentar resultados y hallazgos, lo cual dificulta la administración del conocimiento.

3.1.3.3. Recursos Humanos

En la empresa, no puede considerarse la existencia de un departamento de recursos humanos formalmente desarrollado, ya que está conformado por una sola persona encargada de realizar labores de reclutamiento y selección de personal pero que no ha cumplido con los objetivos establecidos en cuanto al desarrollo de empoderamiento, seguimiento del rendimiento, la atención a situaciones especiales que se presenten en

cualquier local de Mandarina, el desarrollo de esquemas de motivación para sus colaboradores y la organización de eventos especiales, entre otros.

En un período de dos años, tres diferentes ejecutivos han ocupado el cargo, siendo la última (una psicóloga) la que ha logrado permanecer por más tiempo con el cargo de las funciones de recursos humanos antes mencionadas, ella ha sido responsable de corregir aspectos de tramitología en la relación laboral de los colaboradores, pero no se ha podido cubrir de manera adecuada la necesidad de personal de la cadena, o implementar alguno de los programas que se consideraron en el pasado como prioritarios.

Entre las deficiencias que se presentan están las distribuciones de carga de trabajo, el diseño de programas motivacionales o de ayuda para colaboradores, capacitaciones y el desarrollo de empoderamiento que ha quedado en manos de los administradores.

3.1.3.4 Finanzas

La empresa subcontrata los servicios de contabilidad, esto por medio de una cuota que cada local debe aportar para el pago de dicho servicio. Esa cuota también se utiliza para el pago de la persona encargada de las labores de recursos humanos.

No existe un departamento de finanzas como tal, sino que cada mes la administración recibe y valora principalmente el Estado de Resultados de cada local. Dicho análisis se basa en una lectura sobre los cambios, pero no incorpora análisis verticales y horizontales que permitan medir tendencias de manera más acertada.

3.1.3.5 Análisis financiero

3.1.3.5.1 Inversión inicial

El cuadro 3.1 presenta los rubros más importantes en la inversión inicial promedio necesaria para la apertura de un nuevo local de la cadena Mandarina Tropical Juice Bar.

CUADRO 3. 1

INVERSIÓN PROMEDIO EN LOCALES ENTRE 30 Y 60 METROS CUADRADOS

Rubros	En dólares	En colones
Depósito y renta del primer mes	\$3.500	¢1.767.500
Equipos	\$12.795	¢6.461.475
Muebles	\$7.165	¢3.618.325
Remodelación	\$7.275	¢3.673.875
Utensilios de cocina	\$460	¢232.300
Publicidad	\$2.340	¢1.181.700
Inventario inicial	\$2.150	¢1.085.750
Otros	\$790	¢398.950
Total	\$36.475	¢18.419.875
	Tipo de Cambio Utilizado: \$1= ¢505	

Elaboración propia. Fuente (Datos): Mandarin Tropical Juice Bar 2013

3.1.3.5.2 Costos y Gastos Operativos

CUADRO 3.2

COSTO Y GASTOS DE VENTAS

Rubros	Porcentaje del costo de Ventas	Porcentaje sobre las Ventas
Insumos	90,69%	36,94%
Alquileres	0,61%	0,25%
Material de Empaque	8,70%	3,54%
Costo de Ventas	100%	40,73%

Elaboración propia. Fuente (Datos): Estado de Resultados Riascos & Vargas S.A. de 1 Oct-12 a 30 Set-13 (Ver anexo 1)

El cuadro 3.2 muestra datos referentes al restaurante ubicado en San Pedro de Montes de Oca en calle 3. Dentro de los insumos, el importe más alto corresponde a frutas y verduras con un 33%, el pequeño porcentaje adjudicado al rubro “alquileres” se debe al pago de las máquinas de café instantáneo y del purificador de agua, provistos por las empresas Café Rey y Juturna S.A. respectivamente.

En el cuadro 3.3 muestra datos representativos de los gastos del local ubicado en San Pedro de Montes de Oca y con el cual se intenta representar a la cadena ya que presenta una actividad continua de más de dos años y con ventas que promedian la media de la cadena.

CUADRO 3.3
GASTO OPERATIVOS Y GENERALES

Rubros	Porcentaje del Gasto Operativo Total	Porcentaje sobre las Ventas
Gastos Punto de Venta	94,56%	46,31%
Salarios	28,99%	13,43%
Cargas Sociales	7,59%	3,52%
Aguinaldos	2,53%	1,17%
Riesgos del Trabajo	0,46%	0,21%
Vacaciones	0,45%	0,21%
Capacitación	0,13%	0,06%
Servicios Prestados	6,66%	3,08%
Servicios de Administración	11,35%	5,26%
Uniformes	0,17%	0,08%
Teléfono/Fax	0,14%	0,06%
Electricidad	7,84%	3,63%
Agua	1,48%	0,68%
Internet/Cable	1,11%	0,51%
Papelería	0,73%	0,34%
Artículos de Aseo	2,43%	1,12%
Alquiler Local	18,45%	8,54%
Seg. Responsabilidad civil	0,20%	0,09%
Mantenimiento equipo	1,39%	0,64%
Mantenimiento local	4,73%	2,19%
Fumigación	0,10%	0,05%
Depreciaciones	1,74%	0,80%
Impuestos y Patentes Municipales.	0,33%	0,15%
Diversos	1,00%	0,46%
Gastos Administrativos y Ventas	5,44%	2,67%
Servicios Profesionales	12,77%	0,34%
Cuota Administrativa	1,52%	0,70%
Folletos/Material Prom.	1,76%	0,81%
Publicidad/Anuncios	1,68%	0,78%
Donaciones y Patrocinio	0,06%	0,03%
Total Gastos Operativos y Gen.	100%	48,97%

Elaboración propia. Fuente (Datos): Estado de Resultados Riascos & Vargas SA de 1 Oct-12 a 30 Set-13 (Ver anexo 1)

El total de gastos operativos y generales representan un 50% del total de las ventas; se identifican como los gastos con mayor peso porcentual sobre las ventas los salarios, las cargas sociales, los servicios brindados, los servicios por administración, la electricidad, el alquiler del inmueble y el mantenimiento del local.

Los salarios pasaron de un monto total de ¢1.580.000 mensual en el primer semestre del 2012 a un monto de ¢1.810.000 mensual durante el último semestre del 2013,

esto representa un 14,55% de aumento en un año. Las cargas sociales aumentan proporcionalmente al incremento que tengan los salarios.

El monto promedio del servicio de electricidad en el primer semestre del 2012 pasó de un promedio mensual de ₡196.660 en el primer semestre del 2012 a ₡350.552 mensual en el segundo semestre del 2013 lo que indica un crecimiento porcentual del 78,25%, este aumento en el gasto eléctrico se debe al aumento en las tarifas de consumo eléctrico en Costa Rica

El alquiler del local ha permanecido estable durante todo el período que ha operado, mientras que los gastos por mantenimiento se deben en su mayoría a mejoras programadas que se realizan a la infraestructura de decoración del establecimiento.

3.1.3.5.3 Proyección de Ingresos

El cuadro 3.4 muestra un estado de resultados proyectado a tres años de un restaurante de la cadena Mandarina, según un incremento en ventas esperado de un 10% entre el primer y el segundo año, y un incremento en ventas del 12% entre el segundo y el tercer año, esto con base en los crecimientos percibidos en periodos anteriores de los restaurantes ubicados en paseo de las flores, San Pedro y Tamarindo, los estimados porcentuales de estos crecimientos fueron brindados por la empresa.

CUADRO 3.4
PROYECCIÓN DE INGRESOS PARA LOS PRIMEROS 3 AÑOS

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	89.167.740	98.084.514	109.854.656
Costos (40%)	35.300.957	38.125.034	41.175.036
Depreciación de Equipo	308.550	333.234	359.893
Depreciación Muebles	244.392	263.943	285.059
Utilidad Bruta	53.313.841	59.362.303	68.034.668
Gastos Operativos:			
Gastos Operativos	37.234.980	40.213.779	43.430.881
Total Gastos Operativos	37.234.980	40.213.779	43.430.881
Utilidad Operativa	16.078.861	19.148.524	27.820.889
Impuestos (30%)	4.823.658	5.744.557	8.346.267
Utilidad Neta	11.255.203	13.403.967	19.474.622
Depreciación Anual	552.942	597.177	644.952
Flujo de Caja	11.808.145	14.001.144	20.119.574

Elaboración propia. Fuente (Datos): Estado de Resultados Riascos & Vargas SA de 1 Oct-12 a 30 Set-13 (Ver anexo 1)

Los costos se estiman en un 40% de las ventas, este porcentaje representa el costo de venta promedio de la cadena, los gastos operativos son representativos de un local consolidado con dos o más años de operar.

3.1.3. Evaluación financiera

En esta sección se toma como base de estudio el restaurante de Mandarina Tropical Juice Bar ubicado en Calle 3 en San Pedro de Montes de Oca, el cual inició sus operaciones en agosto del año 2011 y es el local con mayores ventas de la cadena. También se considera un ejemplo adecuado ya que tiene una antigüedad de poco más de dos años, por lo que las cifras reflejadas ya muestran la realidad de un local consolidado dentro de la cadena. El análisis se realizó con base en los Estados Financieros internos del cierre de Set-12 y Set-13.

Las ventas de este local se incrementaron en 30,2% en el término de un año, así como también se logró disminuir sus costos. Este crecimiento está por encima de la inflación, y es un indicador optimista para un segundo año de operación. El incremento de las ventas va de la mano con una mayor penetración en el mercado, ya que en el restaurante se ha dado a conocer y se ha podido ir creando una clientela que lo frecuenta según lo que se pudo ver en la investigación de mercado de clientes actuales. Se considera que existe una clientela potencial que Mandarina puede explotar, además de mejorar el consumo de sus clientes actuales.

Por otra parte los costos se han reducido al trabajar en la disminución de desperdicio en insumos, el control de costos de productos, y por medio de la trayectoria que la empresa ha cosechado ante sus proveedores, mismo factor que le permitió acceder a plazos de crédito con uno de ellos y a descuentos con ese y otros de sus proveedores.

Los gastos administrativos han subido producto del incremento en costos variables de operación como por ejemplo, la electricidad (la cual también subió en costo por unidad de consumo), así como también en la implementación de una máquina purificadora del agua por la cual se paga un alquiler mensual. En este rubro no se puede dejar de lado el hecho de que la empresa ha tenido una rotación del 50% de su personal (3 personas de un total de 6), lo cual ha incrementado los costos laborales totales por procesos de liquidación, capacitación, entre otros. Este es un rubro al cual la administración debe prestar particular

atención, debido a que la rotación de puestos genera un gasto y un deterioro en la calidad del servicio ofrecido, y por ende que frena el crecimiento de la compañía.

Para Set-13 los gastos administrativos superaron el costo de ventas. Aunque esto también es producto de inversión en procesos de innovación y mejora al servicio del cliente (como el purificador del agua), sí se debe manejar de una manera más adecuada los gastos laborales totales. Tanto este como otros factores se deben sopesar y medir de manera regular con el objetivo de buscar una reducción de costos.

En cuanto a los gastos financieros, los mismos suben conforme el incremento en ventas, ya que la mayor parte de esos gastos son producto de las comisiones pagadas por el uso del datafono.


En el período 2013 la empresa por medio de estos cambios ha logrado estabilizar su utilidad operativa la cual pasó de 3% a 10,2%, lo cual la ubica en una mejor posición competitiva en el mercado nacional. Esto permite una mayor absorción de los gastos financieros y una mayor rentabilidad neta al final del período.

En el cuadro 3.5 se puede apreciar cómo las ventas promedio mensuales aumentaron en casi €2MM. Este sólo es un promedio simple para obtener una idea de lo que equivale el aumento en ventas que tuvo este local en el último año. Por la ubicación de este restaurante se sabe que sus ventas decaen significativamente en los meses de diciembre y enero, ya que el volumen de transeúntes baja el producto de la Universidad de Costa Rica (muy cercana a la ubicación del local), termina sus ciclos académicos y por ende la actividad es muy baja. Siempre que la Universidad esté activa en sus jornadas lectivas genera que haya concurrencia de personas de varias áreas del GAM e incluso provincias más alejadas. Según lo antes descrito, se puede concluir que Mandarina de San Pedro tiene una dependencia de la población estudiantil universitaria, y que sus ventas están directamente relacionadas con el nivel de actividad que haya en esa institución académica; no obstante, se justifica la operación de este local, debido a que el volumen durante el resto del año compensa estos meses de baja actividad. Sin embargo, los otros locales del GAM presentan estacionalidades similares, debido a que sus ventas decaen ante un menor nivel de consumo general en la economía del país en este tipo de servicios en los primeros meses del año (enero y febrero).

Para la apertura de nuevos locales la administración debe considerar la ubicación y las estacionalidades que esta pueda tener, lo cual afecta directamente los ingresos de los puntos de venta. Esto con el fin de no incurrir en pérdidas de capital invertido.

Cuadro 3.5

Comparativo de los cierres fiscales de 2012 y 2013 de Riascos & Vargas (Mandarina de San Pedro)

ESTADOS FINANCIEROS (EN COLONES)					
RIASCOS Y VARGAS LTDA					
ESTADOS FINANCIEROS INTERNOS DE SET-10 A SET-13					
	(b)		(c)		VARIACION RELATIVA
<i>Estado de Resultados</i>	sep-13	%	sep-12	%	sep-13
VENTAS NETAS	92.333.174	100,0%	70.902.335	100,0%	30,2%
COSTO DE VENTAS	38.111.423	41,3%	43.578.302	61,5%	-12,5%
UTILIDAD BRUTA	54.221.752	58,7%	27.324.033	38,5%	98,4%
GASTOS DE OPERACION	44.797.901	48,5%	25.217.833	35,6%	77,6%
GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	44.056.471	47,7%	24.120.633	34,0%	82,7%
GASTO POR DEPRECIACION	741.430	0,8%	1.097.200	1,5%	-32,4%
UTILIDAD DE OPERACION	9.423.851	10,2%	2.106.200	3,0%	347,4%
GASTOS FINANCIEROS	1.539.389	1,7%	1.029.500	1,5%	49,5%
POR INTERESES Y COMISIONES	1.539.389	1,7%	1.029.500	1,5%	49,5%
UTILIDAD ANTES DE OTROS ING.Y GASTOS	7.884.462	8,5%	1.076.700	1,5%	632,3%
OTROS INGRESOS Y GASTOS					
OTROS INGRESOS	115.000	0,1%	0	0,0%	—
AJUSTES (GASTOS) PERIODOS ANTERIORES	1.068.542	1,2%	0	0,0%	—
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	6.930.920	7,5%	1.076.700	1,5%	543,7%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	2.079.276	2,3%	215.340	0,3%	865,6%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	4.851.644	5,3%	861.360	1,2%	463,3%
EBITDA	9.211.738	10%	3.203.400	4,5%	
<i>Razones Financieras</i>	sep-13		sep-12		
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO					
COBERTURA DE INTERESES (veces)	6,12		2,05		
RAZONES DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	10,21%		2,97%		
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	58,72%		38,54%		
MARGEN UTILIDAD NETA (Utild.Neta / Vtas)= 1	5,25%		1,21%		
OTRAS RELACIONES DE INTERES					
VENTAS MENSUALES (EN MILES DE COLONES)	7.694.431		5.908.528		
Notas: La empresa cambio de contador entre el año 2012 y 2013, razón por la cual el actual contador realizó ajustes a la contabilidad anterior producto de lo cual se originó la partida que para el cierre de Set-13 se cataloga como "ajustes (gastos) periodos anteriores"					

Elaboración propia. Fuente (Datos): Estado de Resultados Riascos & Vargas S.A. de 1 Oct 2011 a 30 Set-12 y de 1 Oct 2012 a 30 Set-13 (Ver anexo 1 y 2)

3.1.3.6 Sistemas de información

La empresa actualmente no cuenta con ningún sistema de información que comunique a cada local o que al menos genere homogeneidad a la hora de controlar los inventarios, las finanzas, las bases de datos y demás procesos que permitan una mejor organización.

En el sistema donde se registran las ventas es el Aldelo for Restaurants Edición Pro y para la comunicación entre las partes se hace uso del correo electrónico y los mensajes de texto, como ya fue mencionado en el capítulo anterior.

En el tema de inventarios, su control se realiza mediante un conteo físico en una hoja diseñada para esa función, por lo que no se posee acceso a comparaciones de unidades disponibles de producto, control de desperdicios, o puntos de reorden de manera sencilla y automatizada.

3.1.4. Análisis de la cadena de valor

Para el análisis de la cadena de valor se tomó como referencia una matriz diseñada por la administración que pondera las actividades primarias y secundarias.

Esta matriz (presentada en el cuadro 3.6) se creó luego de la evaluación por parte de la dirección de la empresa de cada uno de los aspectos, y según se indica, los criterios se definieron según la escala del método de Likert, de la siguiente manera:

Los valores se extendieron en el rango de 1 a 5, estableciéndose 1 como el valor más bajo y 5 como el más alto. La calificación de las actividades la realizaron en conjunto los administradores y la gerencia de Mandarin según la percepción que tienen de cada una de las actividades.

CUADRO 3.6
MATRIZ DE ACTIVIDADES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS
DE LA CADENA MANDARINA

	Infraestructura de la Empresa	Gestión del Recurso Humano	Desarrollo Tecnológico	Suministro	Conocimiento
Logística Interna	3	1	3	4	4
Procesos de Producción	4	1	3	4	4
Logística Externa	2	2	3	4	3
Comercialización	4	3	2	4	5
Servicio	4	1	2	2	2

Elaboración propia. Fuente (Datos): Suministrado por la administración de Mandarina

La sumatoria vertical y horizontal de la matriz brinda la calificación final de las actividades primarias y secundarias, aquellas con mayor puntuación representan las actividades con mejor gestión dentro de la cadena de valor de la compañía, aquellas con una menor calificación necesitan mayor atención por parte de todo el equipo gerencial de la empresa; en el cuadro 3.7 se presentan los resultados ponderados:

CUADRO 3.7
PONDERACIÓN DE LA MATRIZ DE ACTIVIDADES PRIMARIAS
Y SECUNDARIAS DE LA CADENA MANDARINA

Actividades Primarias	
Procesos de Producción	16
Logística Interna	15
Logística Externa	14
Comercialización	18
Servicio	11
Actividades Secundarias	
Suministros	18
Infraestructura de la Empresa	17
Desarrollo Tecnológico	14
Gestión de Recurso Humano	10

Elaboración propia. Fuente (Datos): Suministrado por la administración de Mandarina.

Basado en esta información, los resultados dan que a pesar de tener una buena comercialización, la empresa necesita trabajar en sistemas de capacitación de servicio y establecer parámetros de medición que le permitan evaluar continuamente la atención al cliente.

Los procesos de producción se establecen como una de las fortalezas de la cadena, los cuales son sencillos y estandarizados. Se cuenta con guías llamadas en la empresa

“Rutinas de éxito”, en donde se ilustran los procesos de elaboración de productos, normas de inocuidad y almacenaje, entre otros.

La baja calificación obtenida en el rubro de servicio evidencia la necesidad de profundizar los esfuerzos en materia de servicio al cliente, actualmente ésta es una de las áreas con mayor interés de desarrollo y atención dentro de la empresa, pero requiere la conformación del departamento de recurso humano y la constante capacitación del personal.

La matriz revela que una de las mayores fortalezas de Mandarina se encuentra en la actividad de suministros, donde posee un conjunto de proveedores con los cuales se ha desarrollado un sistema eficiente de despacho y se ha cultivado la lealtad, este esquema le permite sobresalir de una gran parte de sus competidores, ya que de esta forma la empresa homogeniza la calidad de sus productos en los distintos locales.

3.1.5. Análisis FODA

El análisis FODA tiene como objetivo identificar las debilidades y fortalezas de la organización, así como las amenazas y oportunidades que se encuentran en el ambiente externo de la empresa en el tiempo actual. A continuación se numeran las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los restaurantes Mandarina Tropical Juice Bar.

FIGURA 3. 1
ANÁLISIS FODA DE MANDARINA AL AÑO 2013



Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

Durante los últimos años, las grandes cadenas de comidas rápidas en Costa Rica han librado una batalla no sólo en relación con el precio y promociones, sino también en relación con la apertura de nuevos locales. Durante el último semestre del año 2013, Subway, por ejemplo, realizó al menos 8 aperturas de locales nuevos hasta alcanzar un total de 55 restaurantes; Quiznos por otro lado cuenta a la fecha con un total de 24 locales comerciales y tiene más aperturas programadas en el corto plazo. Esto demuestra el crecimiento agresivo que está teniendo esta industria y que evidencia la facilidad de expansión que tienen estas grandes empresas en contraposición a la que tiene Mandarina.

3.1.6. Necesidades que el negocio satisface

Según la teoría psicológica de Abraham Maslow, la alimentación es una necesidad básica que se encuentra en la base de la “pirámide de necesidades” que el ser humano requiere satisfacer. El negocio en el cual se encuentra inmerso Mandarina busca más que sólo cubrir esa necesidad, sino lograr ser una opción de comida saludable que ayude a proporcionar buena salud a sus clientes.

ElGREP-AEDN es un grupo de expertos en nutrición que se formó en el año 2005 en el seno de la Asociación Española de Dietistas-Nutricionistas, ellos definen la alimentación saludable como aquella que permite alcanzar y mantener un funcionamiento óptimo del organismo, conservar o restablecer la salud, disminuir el riesgo de padecer enfermedades, asegurar la reproducción, la gestación y la lactancia, y que promueve un crecimiento y desarrollo óptimos. Debe ser satisfactoria, suficiente, completa, equilibrada, armónica, segura, adaptada, sostenible y asequible. (Basulto J., y Caorsi L., (2013). Alimentación saludable, ¿qué es? Disponible en http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/2013/04/26/216544.php (2013, 1 diciembre).

Con la definición de este grupo de expertos se destaca que entre las principales características de estos alimentos se encuentra que sean agradables, que cubran las necesidades de energía, que contengan todos los nutrientes que necesita el organismo y en cantidades adecuadas, que cuenten con una mayor presencia de alimentos frescos y, sobre todo, de origen vegetal, con una escasa o nula presencia tanto de bebidas alcohólicas como

de alimentos con baja calidad nutricional, que tengan un equilibrio proporcional de los macronutrientes que la integran, sin dosis de contaminantes biológicos o químicos que superen los límites de seguridad establecidos por las autoridades competentes, exenta de tóxicos o contaminantes físicos, químicos o biológicos que puedan resultar nocivos para individuos sensibles, y que sea viable desde el punto de vista económico para el individuo.

3.2 Análisis externo

3.2.1. Análisis de la industria: Modelo de las fuerzas competitivas de Porter

Una industria es un grupo de empresas que elaboran un producto o servicio similar (Thompson Jr., Strickland III, Gamble, 2008). El modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter es una herramienta útil para el análisis de los principales factores que influyen en la industria de restaurantes en Costa Rica. El modelo se basa en la evaluación de cinco fuerzas principales: rivalidad entre empresas existentes, amenaza de nuevos participantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los compradores; a cada factor se le dará una calificación de poder de alto, medio o bajo. En el cuadro 3.8 se encuentra el resumen de la calificación dada a cada fuerza competitiva de la industria de restaurantes de servicio limitado en Costa Rica:

CUADRO 3.8
RESUMEN DE LA HERRAMIENTA MICHAEL PORTER

Cuadro Resumen	
Fuerza	Calificación
Rivalidad entre los competidores	Alta
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Moderada
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Alta
Poder de negociación de los compradores	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Baja

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

3.2.1.1. Rivalidad entre los competidores (alta)

CUADRO 3.9

FACTORES QUE AFECTAN LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Rubros	Alta	Moderada	Baja	Notas
Precios	x			Factor guerra de precios y promociones.
Cantidad y tamaño relativo de los competidores	x			Existe gran cantidad de competidores, con presencia de grandes cadenas internacionales.
Crecimiento de la industria		x		Afectada directamente por crisis actual, lo cual limita el crecimiento.
Grado de diferenciación en los productos		x		Diferenciación en servicio y calidad de los productos.
Costos fijos altos y producto perecedero	x			Inversión en activos fijos y personal altos; producto no inventariable.
Capacidad crece en forma escalonada	x			Capacidad limitada por cantidad y tamaño de locales.
Barreras de salida		x		Normalmente de carácter financiero y contractual.

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

En la industria de restaurantes hay un gran número de competidores en el Gran Área Metropolitana y la lista sigue creciendo. Solamente en noviembre del año 2012 la corporación QRS International abrió 2 restaurantes KFC y 2 Quiznos en el GAM (alcanzando una inversión de más de \$2 millones) con proyecciones de continuar la expansión en el 2013 (Revista Summa, 2012); por otro lado, Carl's Junior es otra franquicia con planes de expansión debido a que planea invertir \$4,5 millones en cinco nuevos restaurantes en el GAM durante el 2013, según el gerente general Andrés Fachler, el dinamismo del sector ha impulsado las ventas de la cadena.

Otras empresas que ejemplifican la tasa alta de crecimiento de la industria son Wendy's, Burger King, y McDonald's, así como cadenas costarricenses como Tico burguesas y Hamburger Factory. (El Financiero, 2012)

Actualmente el consumidor costarricense tiene la posibilidad de elegir entre una gran variedad de opciones, ya que no solamente se encuentran las principales cadenas de comida rápida que han liderado el mercado durante los últimos años, sino que también han ingresado nuevas franquicias como Applebee's y Chili's. Por otro lado la gama de restaurantes especializados en comida saludable o étnica está aumentando, tal es el caso de restaurantes como La Oliva Verde, Inka Grill o Taco Bar; y por último el auge del consumo de batidos naturales ha dado pie al nacimiento de empresas como Cosechas, Foogo, Mandarina y Cosual Fruit que es pionera en el ramo y lleva 20 años en el mercado. (El Financiero, 2011)

Según datos del Informe de cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo para el año 2011, la industria de comercio de restaurantes y hoteles tuvo un crecimiento de 7,3% los cuales fueron de los sectores con mayor actividad económica del país. (MIDEPLAN, 2012)

3.2.1.1.1. Cantidad y tamaño relativo de los competidores(alta)

Dentro de las opciones que se contemplan como de servicio limitado, un consumidor con un poder adquisitivo promedio puede acceder a productos como hamburguesas, pollo frito y asado, tacos, sándwiches, pizzas, jugos y batidos, entre muchos otros; productos que a su vez son ofrecidos y puestos en el mercado por medio de una amplio número de restaurantes que ya sea que pertenezcan o no a una cadena, forman parte de la industria y por ende de la competencia de Mandarina. Actualmente una de las variables a las que apuestan las empresas es el precio, ya que además de la diferenciación y segmento focal en el que cada uno participa, se añaden a prácticamente a todos los menús opciones de bajo precio para atraer al público con bajo poder adquisitivo o bajo presupuesto dedicado al consumo de estos productos en ese tipo de restaurantes. Las grandes cadenas o conglomerados se protegen de la competencia por medio de la diversificación de su “cartera” de negocios, donde agrupan locales de pizza, pollo, tacos, entre otros; como es el caso de Yum! Brands, donde se encuentran KFC, Pizza Hut, y Taco Bell.

Una cantidad baja de grandes cadenas tales como McDonald's, Subway, Quiznos, KFC, Taco Bell y Pizza Hut, poseen el poder económico y presencia en número de locales necesarios que les permiten competir por precio y ocupar la mayor parte del mercado.

3.2.1.1.2. Grado de diferenciación en los productos (Moderada)

En un mercado tan competitivo a nivel nacional e internacional como el de comidas rápidas, es fundamental brindar diferenciación por medio de marca, servicio o cualidades del producto; ya que sólo de esta manera es posible la supervivencia del negocio en el largo plazo.

Los productos en el mercado se diferencian, según la investigación, hecha sobre el mercado de restaurantes de servicios limitados, por el buen sabor de los productos, el precio y la rapidez.

Actualmente la industria del servicio limitado cuenta las siguientes opciones: hamburguesas, sándwiches, pizzas, pollo, burritos, carnes, chalupas, quesadillas y papás, en los acompañamientos se encuentran las papás fritas, papas tostadas, ensaladas, galletas, sopas y postres, y las bebidas se caracterizan por ser gaseosas, té fríos, jugos naturales, cafés, cafés fríos, batidos y smoothies. La variedad de los productos se encuentra en los sabores e ingredientes disponibles por cada restaurante, según las opciones establecidas, adicionales y los hechos al gusto del cliente.

El presupuesto promedio del mercado según la misma investigación se encuentra mayormente entre los ₡ 2.000,00 y más de ₡ 5.000,00 por ocasión de consumo.

3.2.1.1.3. Barreras de salida (moderada)

Actualmente el modelo de franquicia es el que está en auge en cuanto a restaurantes de servicio limitado en Costa Rica, lo cual conlleva un monto inicial para obtener el derecho de marca, la cuota de entrada va desde \$2.000 a \$200.000, y la inversión inicial puede variar entre los \$20.000 a los \$2,5 millones.

Dentro de las barreras de salida que presenta esta industria también se puede citar entre las principales las fuertes inversiones realizadas en activos fijos y equipos especializados (tal como hornos de gran capacidad, cámaras de refrigeración y congelamiento), así como los compromisos adquiridos por la firma de contratos de franquicia.

3.2.1.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores (moderada)

CUADRO 3.10

FACTORES QUE AFECTAN LA AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Rubros	Alta	Moderada	Baja	Notas
Presencia de economías de escala	x			La producción a gran escala de alimentos abarata sus costos unitarios. Un restaurante que maneje un volumen de ventas alto podrá hacer uso de estas escalas.
Know How	x			Empresas multinacionales con importantes recursos económicos, patentes, posiciones favorables, poder de negociación con proveedores y experiencia.
Branding- posicionamiento de marcas, diferenciación del producto	x			Marcas con amplia trayectoria y fuertes campañas publicitarias para posicionarse y reforzarse en el mercado.
Requisitos de capital		X		
Construcción de red de proveedores y o distribuidores			x	Hay diversidad de proveedores.
Marco legal (políticas y leyes que regulan la actividad)		X		
Aranceles y restricciones comerciales internacionales			x	La mayor cantidad de insumos se pueden adquirir a nivel local.
Bloqueo de los principales participantes de la industria a nuevos competidores		X		Hay una fuerte competencia entre los líderes de la industria, lo que por sí sólo dificulta la entrada de nuevos competidores.

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

Los nuevos competidores se ven afectados por la fortaleza financiera y la trayectoria que respaldan a las cadenas existentes, principalmente a las de carácter multinacional. Dentro de esos factores están el amplio capital de trabajo e inversiones en publicidad para posicionar sus marcas y crear fidelidad.

3.2.1.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos (alta)

CUADRO 3.11

FACTORES QUE AFECTAN LA AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS

	Alta	Moderada	Baja	Notas
Disponibilidades de productos sustitutos		x		Restaurantes de servicios completo presentes en el mercado, en áreas de interés y con variedad de opciones en sus menús.
Costos para el consumidor de cambiarse a productos sustitutos		x		Los restaurantes de servicio limitado se caracterizan por menores precios y mayor cantidad de locales, por lo que sustituirlos demanda un costo.
Aceptación a productos sustitutos	x			Interés de las personas por productos servidos a la mesa y con una mayor diferenciación en su sabor y calidad.
Calidad del servicio de quienes ofrecen productos sustitutos.	x			Productos más diferenciados y de una calidad más elevada.

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

En el país existe una gran oferta de restaurantes de servicio completo que incrementan la competencia por mantener una cuota de mercado, en los estudios de clientes potenciales y de actuales se tomamos como base para encuestar 21 restaurantes de servicio limitado.

Dentro de los costos que deben asumir los consumidores al visitar otro tipo de restaurantes que no sean de servicio limitado están los de precios más elevados, y el de un tiempo más prolongado en el servicio.

3.2.1.4. Poder de negociación de los compradores (alta)

CUADRO 3.12
FACTORES QUE AFECTAN EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

	Alta	Moderada	Baja	Notas
Costos para el consumidor de cambiar a otros productos sustitutos.		x		Otras opciones diferentes a las de comida rápida y servicio limitado demandan más tiempo y en algunas ocasiones dinero a los consumidores.
Demanda de compra	x			
Cantidad, calidad y disponibilidad de información	x			
Producto del vendedor añade prestigio al comprador		x		Hay identificación con las marcas.
Volumen de compra del consumidor			x	Son productos de venta masiva, la rentabilidad no la determina un solo cliente o grupo pequeño de ellos.

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

Hoy los consumidores tienen a su disposición información sobre productos, precios, lugares y promociones de una manera rápida y sencilla por medio de dispositivos como los teléfonos inteligentes. Es por ello que los principales drivers de compra se vuelven determinantes, debido a que si el de mayor peso es el precio, las personas podrán saber fácilmente en qué lugar encontrar los precios más bajos, pero si por otro lado su decisión se basa más en calidad del producto o el que sea saludable o no, el cliente también podrá tener a su alcance información que facilite su decisión en su proceso de compra.

Finalmente, en cuanto al nivel de compras de un consumidor, el mismo es bajo de manera individual, principalmente cuando se considera que los restaurantes de servicio limitado están orientados a la venta masiva de productos.

3.2.1.5. Poder de negociación de los proveedores (baja)

CUADRO 3.13
FACTORES QUE AFECTAN EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

	Alta	Moderada	Baja	Notas
Cantidad de proveedores			x	Existe una gran cantidad de proveedores.
Costos de cambiar de proveedores			x	
Oferta de los insumos			x	
Insumos diferenciados			x	
Amenaza de nuevos proveedores		x		

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

El poder de negociación de los proveedores se considera bajo, debido a que existen numerosas opciones de proveedores de los insumos requeridos para la industria de restaurantes de servicio limitado. Por otra parte, la diferenciación de los productos no es alta, y de igual manera existe una gama amplia de proveedores con diferentes opciones en cuanto a la calidad de los productos que ofrecen.

Cuadro 3.14

Proveedores actuales, sustitutos y los productos del restaurante Mandarin

Proveedores actuales	Productos	Proveedores sustitutos
Mayca food service S.A.	Insumos básicos y material de empaque	BELCA Food service COMPROIM
Higar S.A.	Miel	MAYCA, BELCA, DELICATESSEN DEL SUR, NESTLE, APIARIOS DEL PACIFICO S.A., Costa Rica Orgánica
Rivera's S.A.	Mora	Fruta Internacional, CENADA, DELICATESSEN DEL SUR, Costa Rica orgánica, proveedores independientes de la zona de los Santos y de Cartago, Frescura del Molino
DELICATESSEN DEL SUR	Fresa Piña	Costa Rica orgánica, Fruta Internacional, Interfrut S.A., fresquita S.A., Frutacent, Costa Frut CR, Fresa Rolando, Frescura del Molino
Fruta Internacional	Otras frutas	CENADA, DELICATESSEN DEL SUR, fresquita S.A., Frutacent, Costa Frut CR, productores independientes, Frescura del Molino
Café Rey	Café	Nestle, Café Volio, Café Britt, Black , café dorado, café importado
Pipasa	Embutidos	Kimby, Cinta azul LTDA, Caroma S.A., Embutidos ZAR S.A., GOSAN S.A., Embutidos Cathay, Sigma alimentos, Carnicos Monteverde, Embutidos de la central,
DEMASA	Tortillas	Industrias del Maíz, La malinche S.A., Tortilla Rica S.A., HARINAS ENRIQUECIDAS S.A.,
Sigma	Queso	Productores Monteverde, Caroma S.A., El mundo de los Quesos, Quesos Holanda S.A.,
Dos Pinos	Helados	Monteverde, Helados oro polar de Costa Rica, Helados la Isla, Compañía americana de Helados SA.
Fresquita	Aderezos Lechuga	Fruta Internacional, Interfrut, Mayca, BELCA y Frescura del Molino

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en lista de proveedores de la empresa la Mandarin Tropical Juice Bar.

3.2.2 Rentabilidad de la industria

Como ya se ha mencionado en este capítulo, actualmente la comida rápida sigue en plena vigencia, pero hay un cambio generacional en cuanto al estilo de vida que ha conllevado a ciertos cambios. Hoy la gente ha empezado a estar más interesada por dietas sanas, lo cual ha obligado a las cadenas a incluir opciones más saludables en sus menús, como es el caso de McDonald's la cual ha incluido entre sus opciones sándwiches con pollo a la plancha y ensaladas, así como frutas en las cajitas felices, Taco bell incluyó un menú "Fresco menú" el cual tiene 7 opciones de menos de 25 miligramos de colesterol, con el fin de no ceder parte de las ganancias millonarias que da cada año el negocio de comida rápida, esto a su vez es apoyado según los resultados de la investigación sobre el servicio limitado hecho en el presente trabajo donde restaurantes como Subway, Quiznos y cosechas se presentan entre las 10 opciones principales de restaurantes de servicios limitados más visitados por los consumidores(ver anexo n° 5).

Según un estudio publicado por Hudson Institute (organización política no periodística de Estados Unidos) las compañías de alimentos y bebidas con más productos "mejores para la salud" crecieron más rápido en los últimos años, además de que tuvieron mayores ganancias y una rentabilidad superior para los accionistas en los últimos cinco años.

En Costa Rica en los dos últimos años la oferta de restaurantes de comida rápida se duplicó, y ya se nota la sobreoferta en la disminución de las ventas, que cayeron un 10%. De acuerdo con Manuel Burgos, actual presidente de la Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines (CACORE), con la apertura de nuevos centros comerciales como Lincoln Plaza, en Moravia, Paseo Metrópoli, en Cartago, y Plaza Tempo, en Escazú, se abrieron por lo menos 80 restaurantes de este tipo. El incremento de la oferta ha ocasionado desde una caída en las ventas hasta el cierre de algunos de estos locales, confirmó Burgos, quien agregó que lo que las cadenas de comida requieren es ganar zonas para no perder a sus clientes. (Recuperado de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Cada_vez_ms_lugares_para_comer_en_Costa_Rica).

Basado en el análisis industrial realizado y la alta competitividad, se puede sospechar que la industria de restaurantes de comida rápida hoy por hoy no es tan rentable en comparación con otras y es más riesgoso incursionar en ella; lo cierto es que ese mercado continúa creciendo y aumenta la variedad de opciones disponibles para los consumidores. Restaurantes de comida como la fast casual entran a ofrecer productos más sanos y diferenciados, lo cual atrae a un segmento que se puede volver más rentable que el segmento tradicional al que se habían dirigido los restaurantes de comida rápida anteriormente.

3.2.3 Análisis de la competencia: grupos estratégicos

COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO

Competidores a nivel mundial

Como parte del análisis de la industria de restaurantes en el Gran Área Metropolitana es necesario entender cuáles son los competidores, en cuáles categorías compiten y el valor agregado que ofrecen a los consumidores. Para esto se busca clasificar a las empresas en grupos estratégicos con otras unidades de negocio que siguen estrategias en común con recursos similares.

Para febrero del 2011 en Costa Rica, existían alrededor de 11.800 restaurantes que brindan el servicio de comidas, precisó Edgar Marín, antiguo presidente de la Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines (CACORE). De ellos, aproximadamente 350 locales, agrupados en 12 cadenas o franquicias, son restaurantes de comidas rápidas y 3.800 son pequeñas sodas o fondas que también brindan el servicio. Fernández, E (6 febrero 2011) Dura pelea por clientes de comidas rápidas. Diario Al Día

El primer paso es hacer un listado de las empresas que compiten en el GAM. En el cuadro 3.15 se enlistaron los principales restaurantes con ubicación cercana a los locales actuales de Mandarina.

CUADRO 3.15
PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA DE
RESTAURANTES EN EL GAM

Competidores de la industria de restaurantes en el GAM							
	Fast Food	Restaurantes Full Service	Healthy Food	Frutas y Batidos	Otros	Helados	Cafeterias
Multiplaza/ Plaza Lincoln/ Paseo de las Flores/ Mall San Pedro/Plaza Tempo	KFC	Ferrovionario	La Oliva Verde	Cosual fruits	Rice N'Smile	POPS	Cinnabon
	Burguer King	Fonda azteca	Go Green	Mandarina	Saquella	TCBY	Cafettos
	Mc Donalds	La Fabbrica	Cosi	Frutilandia	Crispy Churros	Hagen Dazs	Te con te
	Pizza Hut	Matsuri	Bagelmen's	Creperia 90 grados	Tintos y Blancos	Piccomolo	The Coffee Cup
	Quiznos Sub	Rostipollos	Taco Bar	Cosechas	Vivaldi	MOYO	Illy
	Subway	Smash Burguer		Bati2	Solo Camaron	Mac Donalds Postres	Spoon
	Papa Jhons	Hooligan's		Foogo	Spoletto		Il Gourmet
	Carls Junior	Chilis			Ta'Bueno		Café Haus
	Taco Bell	Rustico			Ticolo		4 Delights
	Pollo Campero	Chili's			Orient King		Oui Oui La Crepe
	Hamburguer Factory	El Fogoncito			Carbon y Sabor		Giacomin
	Popeyes	La Comida Nuestra			Casa2		Tu Land
	Wendys	La Trattoria			El Churrasco Loco		Dona Dona
		Orient King			Aire Mar y Tierra		Simone Creperie
		Inka Grill			Steak & Barbecue		Merayo
		Buffalo Wings			BigCity		
		Los Antojitos			La Hacienda		
		Moes			Palacio del Dragon		
		La Masia			La Burreria Urbana		
		La Tache			Grill Fresh		
	Beso Espresso			Chinawok			
	Il Peperoncino			El Comal de la Tita			
				Tanury			
				Sazon Tico			

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

Después de tener una visión general de la industria de restaurantes, se decidió analizar la competencia de restaurantes de servicio limitado (no se ofrece servicio de mesero) al cual pertenece Mandarina. Los principales competidores de esta industria son: McDonald's, Taco Bell, Pizza Hut, KFC, Subway, Quiznos, Burger King, Cosechas, Wendy's, Papa Jhons, Popeyes, Carl's Junior, Mandarina Tropical Juice Bar, Bati2, La Oliva Verde, Foogo (Batidos), Cosí, Bagelmens, Cosual Fruits y Crepería 90°. Los principales atributos de estos restaurantes se detallan en los siguientes cuadros 3.16, 3.17, 3.18 y 3.19.

CUADRO 3.16
PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES DE SERVICIO
LIMITADO EN COSTA RICA

Competidores de la industria de restaurantes de servicio limitado en Costa Rica			
Rubro	Mandarina	Subway	Quiznos
Dueños en Costa Rica	Neisser Riascos	Doctor's Associates Inc.	QSR Internacional
Origen	Costa Rica	Estados Unidos	Estados Unidos
Años en el país	9	18	14
Años en el mundo	9	48	32
Ventas	2,1 millones de dolares	9.500 millones de dolares	2 billones de dolares
Diversidad en el menú	Sandwich, Smoothies, Ensaladas Verdes, Postres, Ensaladas de frutas	Sandwich, ensaladas, burritos, postres, bebidas y papas, sopas y cremas, desayunos	Sandwich tipo submarino, bebidas gaseosas, café, ensaladas, papas y sopas
Nivel de beneficio a la salud	Productos en su mayoría orgánicos (frutas, miel, granola), se exponen las propiedades de los alimentos para extraer el mejor potencial	Alimentos frescos, tienen menú light avalado por nutricionista	Contenidos calóricos expuestos al público, cuanta con menú light avalado por nutricionista
Precio (Rango de combos)	Entre 750 y 3000 colones	Entre 1950 y 4000 colones	Entre 2300 y 4000 colones
Precio (Smoothies)	Desde 1000 hasta 2500	1200	NA
Inversión inicial de cada sucursal	30000 a 50000 dolares	\$79.000-\$240.000 dolares	Entre 150000 y 200000 dolares
Ubicación	San Pedro Montes de Oca, Tamarindo, Jaco, Plaza Lincoln, Paseo de las Flores, Ulatina Heredia, Avenida Escazú, Plaza Tempo	En los principales centros comerciales y oficentros del país	Centros comerciales y urbanos más importantes del país, Paseo de las Flores, Plaza Lincoln, Real Cariri, Mall San Pedro, Tibas, San Jose, Heredia, Liberia
Cantidad de sucursales en el mundo	10	39900	Más de 5000
Cantidad de sucursales en Costa Rica	10	56	16
Servicio express	No	Si	No
Tácticas publicitarias	Colores llamativos (Verde, Naranja, Morado, Celeste), Vallas, Banners, Facebook	Anuncios televisivos, internet, impresos. En la página web muestran consejos para perder peso y muestran el valor nutricional de cada producto	Anuncios en televisión, periodicos, revistas, vallas, pagina Web, Facebook
Logo_Slogan	Come natural vive saludable	Comé rico y sano.	Bien hecho!
Tácticas promocionales	Combos, Alianzas Estratégicas Bac San Jose, Tarjeta Cliente Frecuente.	Sub del día, subway card, sandwiches nuevos de temporada, combos en promoción	Bac Combos, Paquetes para dos personas, sandwich extra grandes
Página Web	Facebook	http://www.subwaycostarica.com	www.qsr.bz

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

CUADRO 3. 17
PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES DE
SERVICIO LIMITADO EN COSTA RICA (PARTE 2

Competidores de la industria de restaurantes de servicio limitado en Costa Rica			
Rubro	Cosechas	Oliva verde	Bagelmen's
Dueños en Costa Rica	Cosechas de Latinoamerica S.A	Christine Fishel-Valeria Yglesias	Bagelmen's de Costa Rica LTDA
Origen	Costa Rica	Costa Rica	Costa Rica
Años en el país	5	10	13
Años en el mundo	5	NA	NA
Ventas	-		-
Edad de mercado meta	Entre 15 y 35 años		Ejecutivos jóvenes
Diversidad en el menú	Bebidas funcionales, Batidos de frutas en agua, leche, yogurt o helado	Comida mediterránea, frescas ensaladas con aderezos de la casa, pitas, piadines y sopas del día.smoothies	Desayunos, Bagels, Wraps, Combos, Ensaladas, Sopas, Repostería, Café frío, Smoothies.
Nivel de beneficio a la salud	Porpociona opciones de batidos funcionales	Ninguna de ellas contiene preservantes, endulcorantes o espesantes.	Productos saludables hechos con ingredientes frescos y sin preservantes.
Precio (Rango de combos)	Entre 1100 y 1800 colones	Entre 4000 y 7000	COMBOS 3500
Precio (Smoothies)	Entre 1100 y 1800 colones	1350 y 1650	COMBOS 3500
Inversión inicial de cada sucursal	15000 a 40000 dolares	70000 a 90000	
Ubicación	En todas las provincia del país	San Pedro, frente a office depot Multiplaza Escazú, food court Momentum Lindora, local 20 Zona Franca América,food court Paseo Colón Rohrmoser	San Pedro . Escazú Guachipelín Heredia.Rohrmoser.Sabanilla. Guiones
Cantidad de sucursales en el mundo	209	NA	9
Cantidad de sucursales en Costa Rica	145	7	7
Servicio express	Si	sí	Si
Tácticas publicitarias	Paginas en Facebook, pagina web , banners, vallas, publicidad impresa	Informacion nutricional disponible de cada uno de los platos	Pagina web con informacion de menu, ubicacion, promociones, contactos, servicio express.
Logo_Slogan	Expertos en bebidas	Acercate al mediterraneo	Delisiosamente Saludable
Tácticas promocionales	Promociones en productos "premium"	Tarjeta Lovfans	La Nación gratis con el combo de desayuno Bagel nights Precio pequeño de la semana
Página Web	www.cosechas.com	http://www.laolivaverde.com/	http://www.bagelmenscr.com/servicio-express.html

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

CUADRO 3.18
PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES DE
SERVICIO LIMITADO EN COSTA RICA (PARTE 3)

Competidores de la industria de restaurantes de servicio limitado en Costa Rica			
Rubro	Taco Bell	Mc Donalds	KFC
Dueños en Costa Rica	PepsiCo	Arcos Dorados Woods Staton	QSR Internacional
Origen	Estados Unidos	Estados Unidos	Estados Unidos
Años en el país	23	43	43
Años en el mundo	51	73	61
Ventas	4.300 millones de dolares	40.000 millones de dolares	8.200 millones de dolares
Diversidad en el menú	Tacos, Burritos, Gorditas, Ensaladas, Nachos, Fries, chalupas, wraps, especialidades, bebidas, postres	Hamburguesas, pollo frito, papas a la francesa, wraps, ensaladas, gaseosas	Variedad de presentaciones de pollo, bebidas gaseosas, pure, ensaladas
Nivel de beneficio a la salud	Oferta de alternativas bajas en calorías	Comida con altos niveles de calorías, grasas y carbohidratos. Incurción de la fruta, jugo, ensaladas y wraps al menú	Productos altos en grasas y calorías
Precio (Rango de combos)	₡950-₡4000	3000-5000	Entre ₡2200 y ₡15500
Inversión inicial de cada sucursal	\$350.000-\$500.000	1000000	Entre \$500000 y \$1,5 millones
Ubicación	Gran área Metropolitana	En todas las provincias del país	En todas las provincias del país
Cantidad de sucursales en el mundo	6500	32800	Más de 15000
Cantidad de sucursales en Costa Rica	27	50	28
Servicio express	No	Sí	No
Tácticas publicitarias	Banner, anuncios en televisión e impresos	Anuncios en televisión, periodicos, revistas, vallas, página Web, Facebook	Anuncios en televisión, periodicosy revistas, vallas y volantes
Logo_Slogan	Live Mas	Me encanta	Buenísimo
Tácticas promocionales	Pequeños precios, Xtreme Card, promociones de productos premium	Pequeños precios, cajita feliz para niños con juguete	Estrategia pequeños precios "Justo a tu gusto", paquetes familiares, paquetas en parejas "mita y mita"
Página Web	www.tacobell.co.cr	www.mcdonalds.com	www.qsr.bz

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

CUADRO 3.19
PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES DE
SERVICIO LIMITADO EN COSTA RICA (PARTE 4)

Competidores de la industria de restaurantes de servicio limitado en Costa Rica			
Rubro	Burguer King	Cosí	Cosual Fruits
Dueños en Costa Rica	3G Capital	Fast Casual S.A Gonzalo Soffia/Steve Aronson	Pamela Quesada
Origen	Estados Unidos	Estados Unidos	Costa Rica
Años en el país	23	1	
Años en el mundo	59	15	
Ventas	11.300 millones de dolares	98 millones dolares	
Diversidad en el menú	Hamburguesas a la parrilla, Whopper®, Steackhouse Burguer™, Pollo, Postres, Acompañamientos, Desayunos, Menú de Niños	Ensaladas, faltbread recién horneado, acompañamientos saludables (zanahoria, sopa, papas horneadas)	Frutería, ofrece más de 100 combinaciones de sabores de batidos, helados, arreglos frutales
Nivel de beneficio a la salud	Productos altos en grasas y calorías	Productos hechos frescos en el lugar, oferta de productos bajos en calorías	Frutas frescas
Precio (Rango de combos)	Entre ₡2500 y ₡6000	4500 a 6000 colones	NA
Inversión inicial de cada sucursal	\$350.000- \$1 millón	500 000 dolares	
Ubicación	En todas la provincias del país	Multiplaza Escazu	Multiplaza de Escazú, Mall Real Cariari y Terramall.
Cantidad de sucursales en el mundo	12700	100	NA
Cantidad de sucursales en Costa Rica	31 sucursales y 2 Kioscos	1	3
Servicio express	Si	No	No
Tácticas publicitarias	Anuncion en television y publicidad impresa	Ofrecen servicio de catering, dan volantes a clientes	Facebook
Logo_Slogan	La casa del WHOPPER®	Life should be delicious	-
Tácticas promocionales	Paquetes para 2 personas, Combos, Paquetes Familiares	Paquetes de catering service,	Tarjeta de cliente frecuente Descuentos de facebook
Página Web	www.burgerking.co.c	http://www.getcosi.com/aboutus.html	

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

Para clasificar a los competidores en grupos se toman dos variables que no estén altamente correlacionadas en busca de patrones que nos indiquen cuales son los competidores directos de Mandarin. La información de las variables fue tomada de las investigaciones de mercado detalladas en el presente capítulo y de otras fuentes confiables como lo son las páginas de Internet de cada restaurante y de páginas web de periódicos como El Financiero. En el caso del análisis de los competidores de la industria de restaurantes de servicio limitado el tamaño de las burbujas corresponde a la frecuencia de compra de los clientes potenciales de Mandarin (Investigación sobre restaurantes de Servicio Limitado 2013, ver anexo nº 5), mientras que para analizar los competidores directos de Mandarin se tomó la Investigación sobre productos y servicios ofrecidos por Mandarin a sus clientes actuales 2013. El cuadro 3.20 muestra el detalle de las variables utilizadas en los gráficos de los apartados anteriormente mencionados.

CUADRO 3.20
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGÚN RESTAURANTS DONDE
CONSUMEN CON MAYOR FRECUENCIA

COMPETIDORES MANDARINA	Clientes actuales de Mandarin	Clientes potenciales de Mandarin	Cantidad de locales en CR	Inversión inicial en USD
Subway	27%	59%	54	100.000
Quiznos	26%	47%	16	200.000
Cosechas	21%	46%	145	15.000
Mandarina	5%	41%	10	35.000
McDonalds	59%	40%	50	1.000.000
KFC	42%	34%	30	550.000
Taco Bell	49%	32%	28	400.000
La Oliva Verde	3%	17%	7	25.000

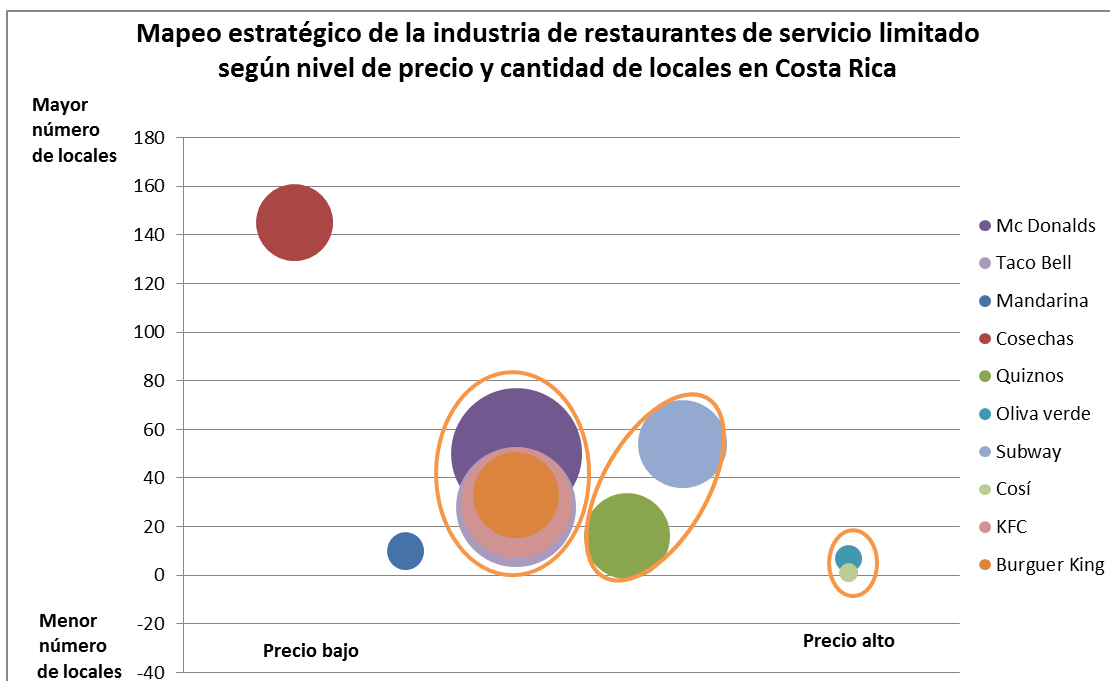
Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

Se puede observar que respecto a otros integrantes de servicio limitado, Mandarin se encuentra a nivel de precios por encima de Cosechas que es la competencia principal en batidos pero con un formato de menor cobertura geográfica ya que el cuadro anterior muestra que Cosechas tiene 145 locales mientras que Mandarin 10. Seguidamente se encuentra el grupo de comida rápida tradicional en la cual se encuentra McDonald's, KFC, Taco Bell y Burger King que compite con precios mayores que Mandarin pero con amplia

cobertura a nivel nacional, un ejemplo de esto es McDonald's que al 2013 tiene aproximadamente 50 locales en Costa Rica.

El siguiente grupo estratégico lo llamaremos Comida rápida saludable(ver gráfico 3.1), en este grupo se encuentran Quiznos y Subway, el primero compite con menor número de locales y precios menores, mientras que la contraparte tiene una estrategia de expansión agresiva en ofiencentros y zonas de alto tránsito de personas, además cuenta con un formato de locales más pequeños que requieren menor inversión inicial lo cual favorece a que la cantidad de locales sea amplia, actualmente Subway cuenta con 54 locales a nivel nacional mientras que Quiznos solamente 16. El último grupo contiene a participantes del movimiento Fast Casual en Costa Rica, este tipo de restaurantes ofrece a ejecutivos jóvenes productos de mayor calidad y más saludables que los que ofrece la competencia de comida rápida tradicional, pero a diferencia del grupo de comida rápida saludable cuentan con pocos locales (1 en el caso de Cosi y 7 en el caso de la Oliva Verde) y precios mayores que justifican al utilizar productos exclusivos y de mayor calidad.

GRÁFICO 3.1

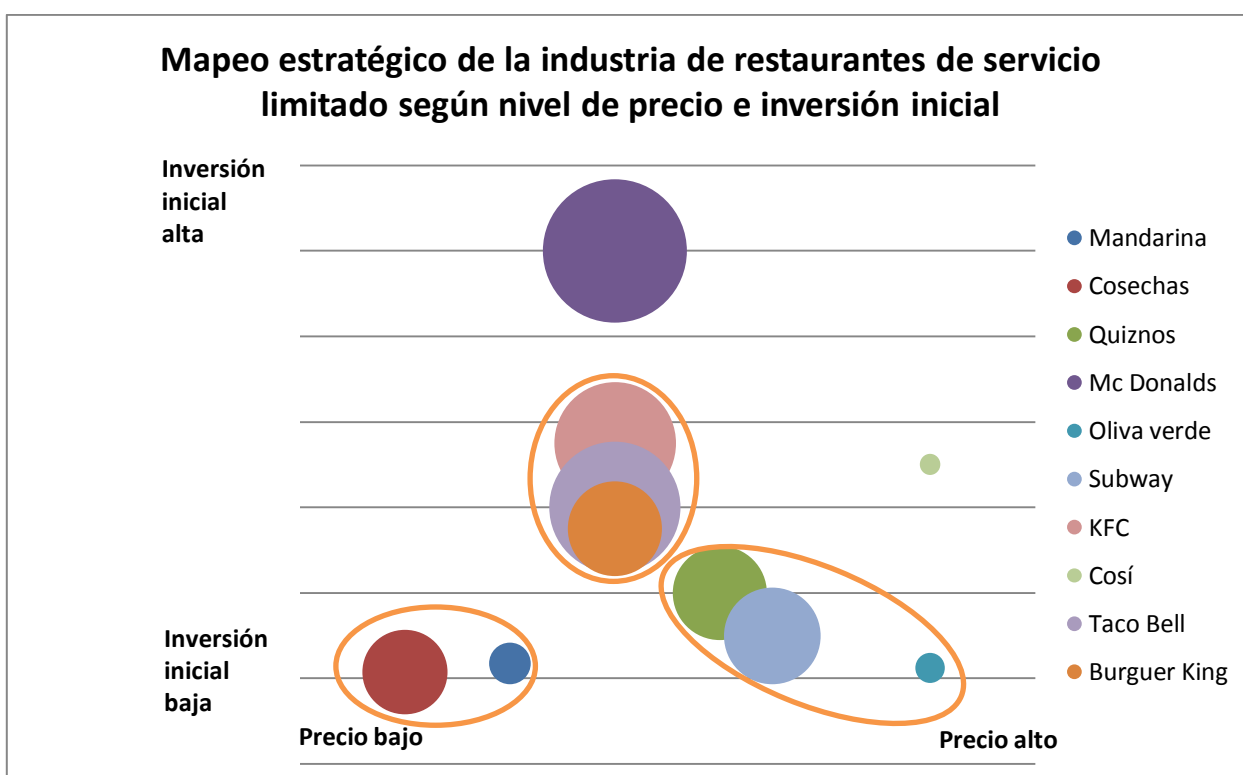


Tamaño burbuja: frecuencia de compra.

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

Si se toman las variables de precio e inversión inicial (ver gráfico 3.2), los grupos anteriormente mencionados se mantienen en su mayoría sin embargo, Cosechas y Mandarina pasan a ser del mismo grupo estratégico debido a que la inversión inicial para montar el negocio es baja, esto debido a que Cosechas se ha expandido con locales de tamaño pequeño por lo cual no invierte gran cantidad de dinero en infraestructura además tanto Mandarina como Cosechas están comenzando a posicionar la marca a nivel nacional por lo cual la cuota de entrada no es tan alta como la que se debe pagar por una franquicia de multinacionales como Quiznos o Subway.

GRÁFICO 3.2

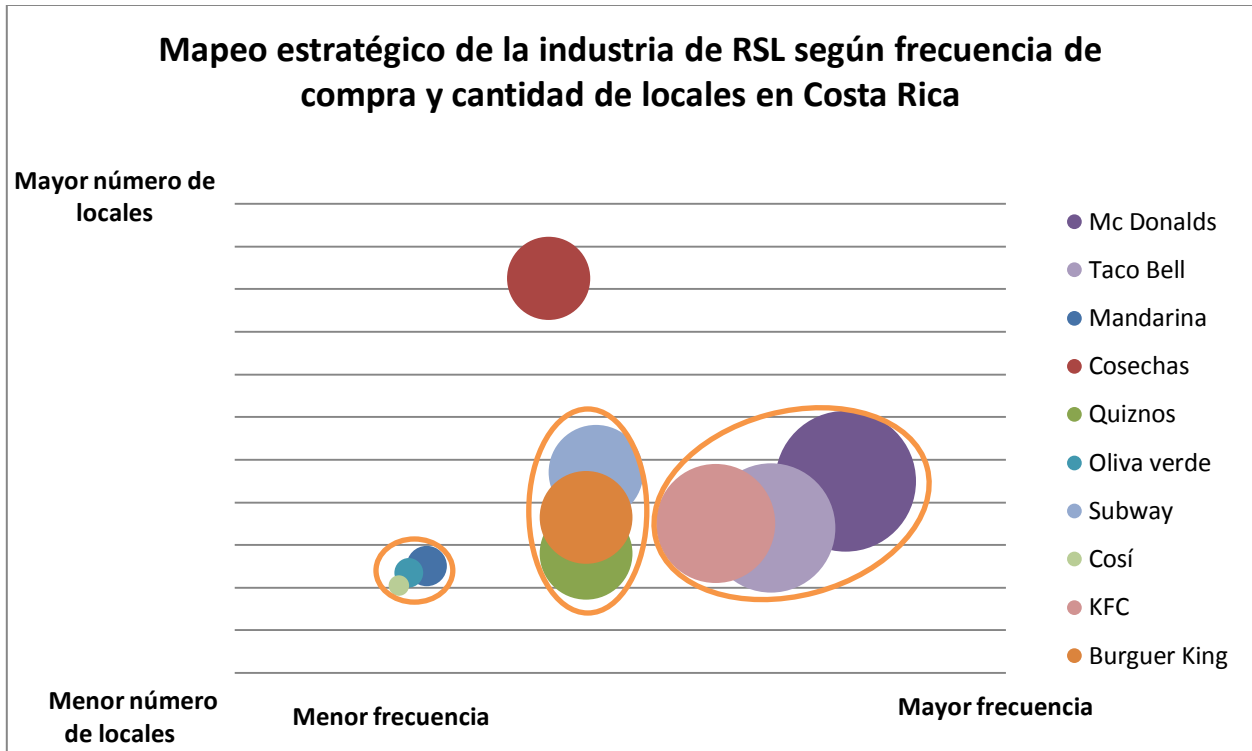


Tamaño burbuja: frecuencia de compra.

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

Según datos de la encuesta a clientes potenciales, los consumidores de restaurantes de servicio limitado visitan con mayor frecuencia restaurantes del grupo de Comida rápida tradicional la cual cuenta con mayor cobertura a nivel nacional, mientras que Mandarina, Cosí y La Oliva Verde se encuentran entre los que tienen menor frecuencia de compra y menor cantidad de locales a nivel nacional (ver gráfico 3.3).

GRÁFICO 3.3



Tamaño burbuja: frecuencia de compra.

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

COMPETIDORES DE MANDARINA TROPICAL JUICE BAR

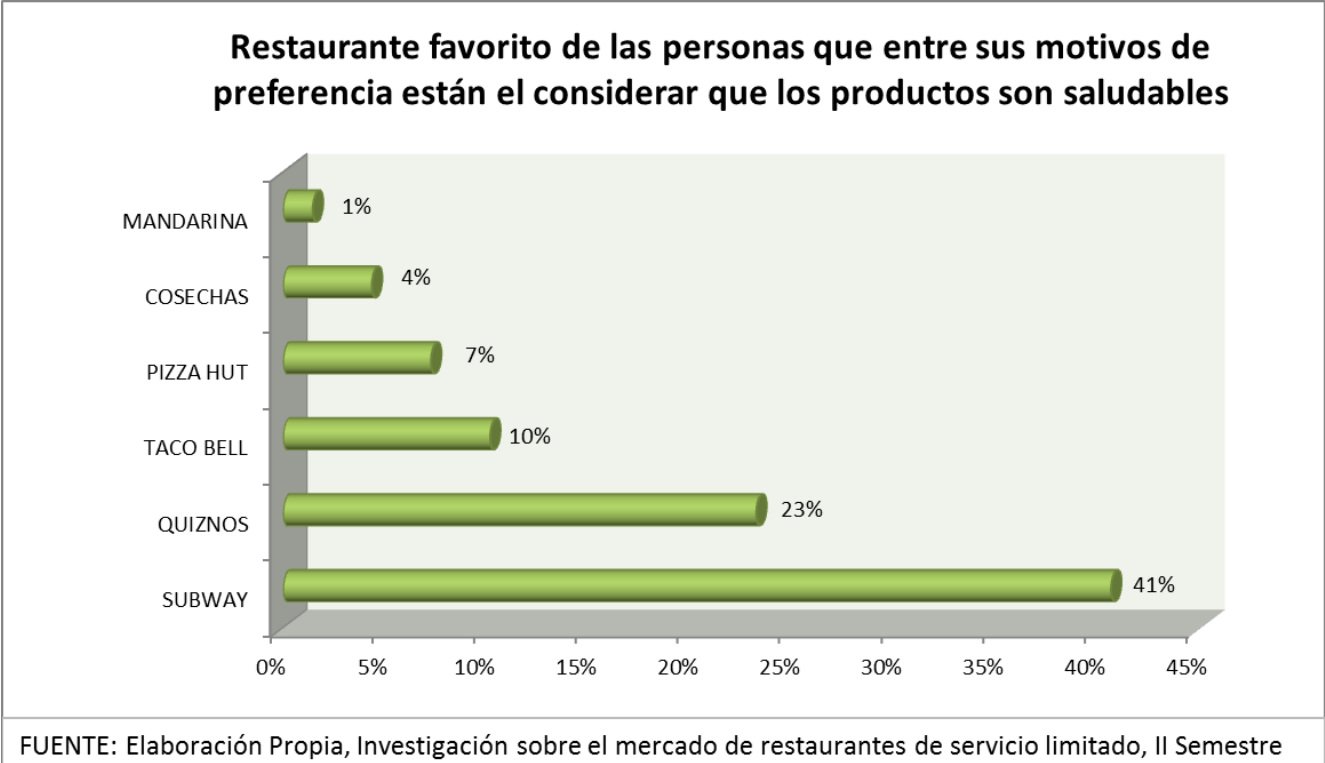
En el apartado anterior se analizaron los competidores de la industria de restaurantes de servicio limitado en el GAM, en esta sección se analizará la competencia directa de los restaurantes Mandarina según los datos tomados de los grupos estratégicos anteriormente mencionados y de la información arrojada por la *Investigación de productos y servicios brindados por Mandarina a sus clientes actuales*. Los ocho principales restaurantes donde los clientes actuales de Mandarina consumen con mayor frecuencia son los siguientes:

1. Mandarina
2. Subway
3. Quiznos
4. Cosechas
5. McDonald's
6. KFC
7. Taco Bell
8. La Oliva Verde

Según información de la investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, ver gráfico 3.4, los restaurantes favoritos de los consumidores que eligen un restaurante por considerar que sus productos son saludables son Subway, Quiznos, Taco

Bell, Pizza Hut, Cosechas y solamente un 1% eligió a Mandarina. Lo anterior Corroborar que Subway, Quiznos y Cosechas son los principales competidores de Mandarina sin embargo en este caso entra en el radar Taco Bell como uno de los restaurantes visitados por los clientes potenciales de Mandarina.

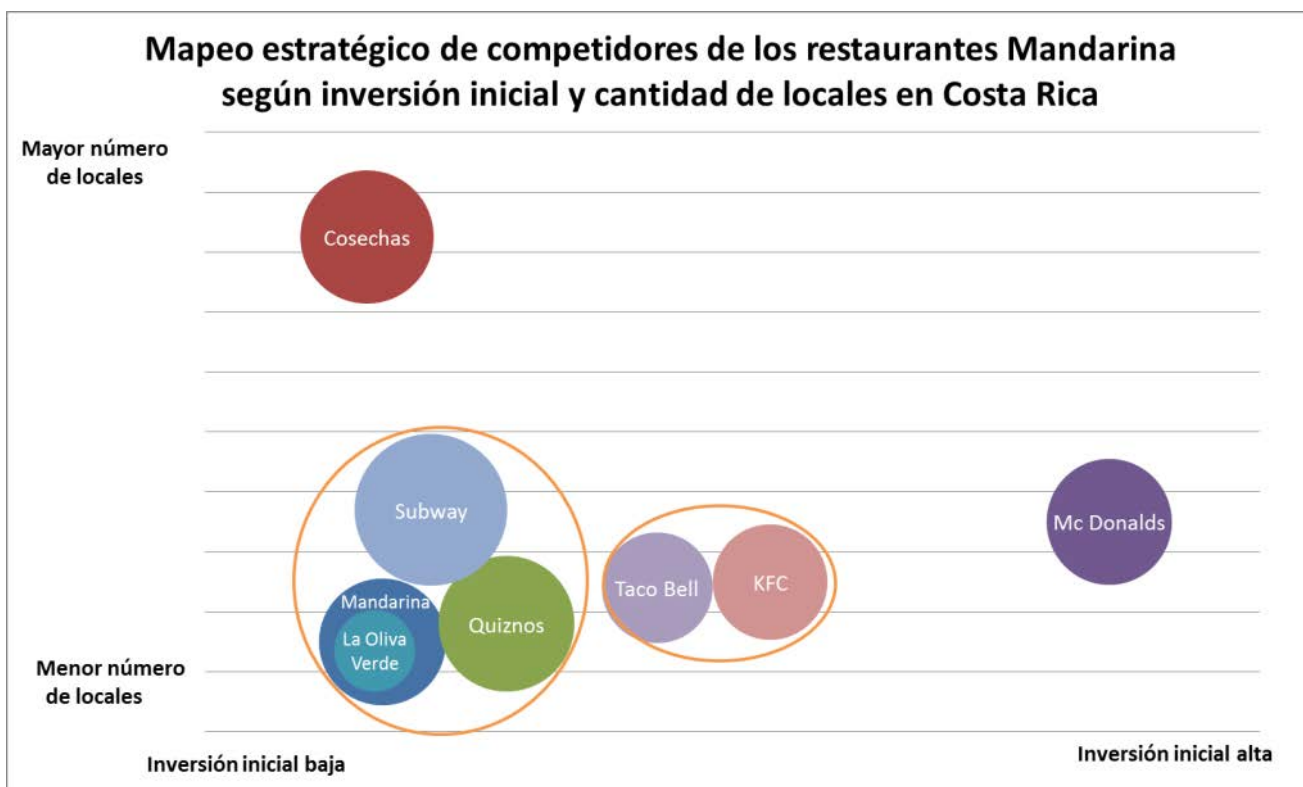
GRÁFICO 3.4



En el gráfico 3.5 se muestran los principales competidores de la empresa según las variables de número de locales y la de inversión inicial, el tamaño de la burbuja refiere la frecuencia de compra de los clientes actuales de Mandarina en cada uno de esos restaurantes, debido a que en la investigación realizada se preguntó cuáles eran los restaurantes en los que consumían con mayor frecuencia. Los resultados sugieren que los competidores directos son Subway, Quiznos y Cosechas y en segundo lugar McDonald's, KFC y Taco Bell, ya que ofrecen productos similares como lo son los wraps y ensaladas, además de encontrarse en un rango de precios similar. Según la información anterior se puede observar que estratégicamente Mandarina compite directamente con Subway que es el líder del segmento, Quiznos que también cuenta con gran apalancamiento financiero al ser parte de una multinacional, y La Oliva Verde que tiene menor participación de mercado,

menor número de locales que Mandarin pero con mayor variedad de productos y una inversión inicial baja.

GRÁFICO 3.5



Tamaño burbuja: frecuencia de compra.

Elaboración propia. Fuente (Datos): Con base en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

3.2.4 Drivers de compra

Se consideran drivers de compra los atributos que los consumidores valoran de los líderes de mercado. Según datos de las investigaciones a clientes potenciales y actuales, los motivos de preferencia de un restaurante son los siguientes:

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Buen sabor de los productos | 5. Cercanía |
| 2. Buenos precios | 6. Porciones satisfactorias |
| 3. Rapidez del servicio | 7. Buen servicio al cliente |
| 4. Buen servicio al cliente | 8. Oferta de productos saludables |

Para tener éxito en una industria tan competitiva como la de restaurantes de servicio limitado, Mandarin debe plantear y ejecutar estrategias que apunten a satisfacer las necesidades antes mencionadas.

El cuadro 3.21 muestra la comparación entre productos de algunos de los principales restaurantes de servicio limitado en Costa Rica según el nivel de grasa y de Kilocalorías.

CUADRO 3.21
COMPARACIÓN ENTRE PRODUCTOS DE ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO EN COSTA RICA SEGÚN EL NIVEL DE GRASA Y DE KILOCALORÍAS.

RESTAURANTE	Valor energético Kilocalorías (kcal)	Grasa (g)	Porción (g)
SUBWAY® 7 sandwiches con 6 gramos de grasa o menos	200-320	3-6	166-258
Burger King Whopper sin mayonesa	510	22	269
KFC Pollo receta original (1 pechuga, 1 ala)	530	28	208
Mc Donald's Big Mac	560	30	219
Pizza Hut 2 slices de peperoni	580	30	204

Elaboración propia. Fuente (Datos): Página web de Subway Costa Rica, consultada el 23 de noviembre del 2013.

3.3 Investigación de mercados

Como parte del análisis de la industria de restaurantes de servicio limitado; así como de los competidores, clientes y posicionamiento de los restaurantes Mandarin Tropical Juice Bar, se realizó una investigación de mercados con dos herramientas diferentes:

1. Cuestionario a clientes actuales
2. Cuestionario a clientes potenciales

3.3.2.1 Metodología utilizada para seleccionar el tamaño de muestra para la investigación de mercados.

Para conocer los niveles de satisfacción, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes actuales de los restaurantes Mandarin Tropical Juice Bar, se presenta el problema de que realizar un censo se vuelve sumamente complejo por el tamaño de la población, la cual además se mantiene en una constante variación; es por ello que se toma una muestra a partir de la cual los resultados obtenidos se pueden inferir al criterio de toda la población de interés.

Por otra parte, para identificar las características de los clientes potenciales de los restaurantes Mandarin Tropical Juice Bar dentro del Gran Área Metropolitana Urbana de Costa Rica también se hace uso de una muestra a partir de la cual realizar inferencias.

Por lo anterior es que solamente se revisa una parte de las poblaciones, lo que minimiza el costo y el tiempo, para un determinado error tolerable, que se determina por medio del uso del muestreo estadístico.

Objetivo:

Este análisis se orienta a determinar el tamaño de una muestra en cada una de las poblaciones de clientes actuales y clientes potenciales, las cuales se consideran poblaciones relativamente grandes, a cuyos elementos seleccionados se les aplica un cuestionario por medio de entrevista (personal o auto-administrada), con el propósito de recopilar información para determinar el nivel de satisfacción de los clientes actuales, así como también identificar factores que inciden en la población de clientes potenciales.

Definición de las poblaciones:

- Para los clientes actuales la población de interés está compuesta por los clientes de los locales de Mandarina Tropical Juice Bar en el GAM para el año 2013. A saber estos locales están ubicados en los siguientes lugares: Centro Comercial Paseo de Las Flores, segunda etapa segundo piso (Heredia), Universidad Latina, Foodcourt (sede de Heredia), Calle de la Amargura (San Pedro de Montes de Oca), Plaza Tempo, primer piso (Escazú) y Plaza Lincoln, segundo piso (Moravia). El cuestionario fue aplicado entre el mes de agosto y setiembre del año 2013.
- Por otra parte para los clientes potenciales el estudio se realizó en el Gran Área Metropolitana, en lugares con gran afluencia de personas que de manera aleatoria representan las áreas de interés de cada provincia. Estos lugares fueron: el parque central de Alajuela, parque central de Heredia, en el parque de las ruinas de Cartago, la Avenida central y parque central en San José, además en los lugares al Norte, Sur, Este y Oeste de las ciudades principales de las provincias de interés. El cuestionario fue aplicado durante los meses de agosto y setiembre del 2013.

Determinación del tamaño de la muestra:

Para determinar el tamaño de la muestra, se debe considerar los siguientes aspectos:

- a. Estimación del valor de la variabilidad de la población (variancia o desviación estándar)
- b. Determinación del nivel de confianza (valor de "z")
- c. Error de precisión permitido ("d")
- d. Cálculo del tamaño de la muestra.

a. Estimación del valor de la variabilidad de la población

En el campo estadístico, al no tener experiencia ni conocimiento del comportamiento de la población bajo estudio, se tomó como supuesto básico aplicar la “variabilidad máxima”

para determinar la variabilidad de la población. La cual supone que el 50% (P) de los clientes actuales se encuentran satisfechos con el servicio brindado, mientras que el otro 50% (Q) lo contrario. Para los clientes potenciales se supone que el 50% de ellos estarían de acuerdo en utilizar los servicios del Restaurante Mandarina, y que el otro 50% no lo utilizarían.

Este criterio es solamente un supuesto estadístico para determinar el tamaño de muestra.

b. Estimación del nivel de confianza

Los estadísticos tradicionalmente para la estimación de un tamaño de muestra trabajan con niveles de confianza del 90%, 95% y 99%.

El nivel de confianza escogido depende primero de las consecuencias que se tendrían en caso de que la inferencia o resultados de la muestra en relación con el resultado final de todos los elementos de la población estuvieran equivocados. Si una inferencia incorrecta pudiera traer consigo consecuencias importantes, el investigador podría optar por un nivel de confianza del 99%. Si las consecuencias de la inferencia, en caso de estar equivocada, no fueran serias, él podría optar por un nivel de confianza del 90%.

En este caso se ajusta el nivel de confianza en 95% para las poblaciones de clientes actuales y potenciales. El valor normal estándar " $Z_{\alpha/2}$ " para estos niveles de confianza es 1.96, bajo el supuesto de que la población bajo estudio se distribuye normalmente.

c. Error de precisión ("d")

La precisión deseada se puede establecer al definir la cantidad de error tolerable en las estimaciones de la muestra, o bien, en los resultados de la muestra.

Esta es otra variable que se incluye en el cálculo del tamaño de muestra y que se define como el porcentaje adicional con que se estaría de acuerdo en aceptar la estimación. Si el límite de precisión es fijo, únicamente se podrá obtener el factor de riesgo manipulando el nivel de confianza.

Usualmente se recomienda un error de precisión del 5%.

d. Cálculo del tamaño de la muestra de clientes actuales y potenciales

Definimos el tamaño de muestra de la siguiente manera:

$$n_o = \left(\frac{z^* \sqrt{P^* Q}}{d} \right)^2 = \frac{z^2 * P^* Q}{d^2}$$

Considerando los valores para cada una de las variables que se presentan en la fórmula anterior, tenemos como tamaño de muestra.

$$n_o = \left(\frac{1.96 * \sqrt{0.50 * 0.50}}{0.05} \right)^2 = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2} = 384.16$$

En el caso de clientes potenciales la selección de los entrevistados se realizó mediante el muestreo aleatorio en lugares de alta afluencia que permite obtener elementos de las áreas estratificadas. Para hacer la estratificación por provincia, se delimitaron los cantones y distritos que se tomaron como parte del GAM urbana, se sumó la población de cada uno de ellos y así se obtuvo el número de encuestas según la proporción correspondiente a cada provincia. Los distritos tomados en cuenta como parte del Gran Área Metropolitana Urbana se encuentran en el anexo 4.

Por otra parte, para los clientes actuales se realizó también de manera aleatoria al abarcar los horarios de operación de cada uno de los locales de Mandarina Tropical Juice Bar en el GAM y el muestreo fue estratificado por restaurante tomando en cuenta la cantidad de visitas por mes en cada uno.

Una vez identificados se les aplicó el cuestionario por medio de entrevista personal o auto-administrada.

Se asumen los mismos supuestos para ambas poblaciones (clientes actuales y potenciales), por lo cual se utiliza un mismo número de muestra.

3.3.2.2 Cuestionario a clientes actuales

Objetivos del estudio de mercado

Objetivo principal

- Conocer los niveles de satisfacción, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes actuales de los restaurantes Mandarina que se encuentran dentro del territorio nacional en el mes de julio del año 2013.

Objetivos específicos

1. Cuantificar el nivel de satisfacción de los clientes actuales de Mandarina Tropical Juice Bar acerca de sus productos y servicios en el mes de julio del año 2013.
2. Obtener información que permita crear una estrategia de retención y fidelización de los clientes de Mandarina Tropical Juice Bar.
3. Identificar las características sociodemográficas de los clientes de los restaurantes Mandarina Tropical Juice Bar en el mes de julio del año 2013.

Cuadro 3.22

Distribución de la muestra en los locales de Mandarina en el GAM para 2013.

Localidad Mandarina	Promedio de Órdenes diarias	Porcentaje	Cantidad de encuestas por restaurante
UCR (Montes de Oca)	208,6	33%	128
Lincoln Plaza (Moravia)	175,3	28%	108
Paseo de las Flores (Heredia)	127,1	20%	78
Plaza Tempo (Escazú)	61,7	10%	38
U latina	53,4	9%	33
Total	626,1	100%	385

Elaboración propia. Fuente (Datos): Datos proporcionados por la gerencia de Mandarina Tropical Juice Bar.

*Supuesto: cada orden equivale a un cliente.

Resultados de la encuesta

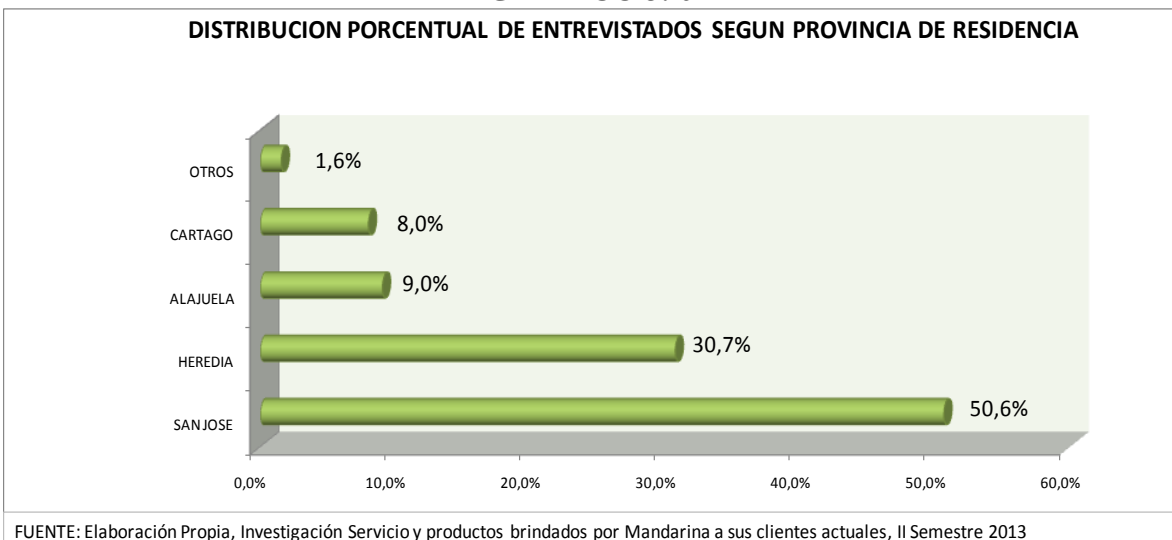
Como se indica anteriormente, la encuesta se aplicó por medio de un cuestionario auto-administrado. Dicho cuestionario se divide en 5 secciones, por medio de las cuales se presentan a continuación sus respectivos resultados y el análisis del mismo. Posteriormente, se procederá a presentar cruces de variables que se consideran relevantes en este análisis, y que se tomarán como base para la propuesta estratégica al restaurante Mandarina Tropical Juice Bar, detallada en el siguiente capítulo.

A. Aspectos Generales:

De la muestra total encuestada un 55,4% son mujeres, y un 44,6% hombres. La cantidad de mujeres superó en más de un 10% a la de hombres, la cartera de clientes de Mandarina presenta una mayor presencia de clientela femenina (ver anexo 3: Investigación, Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013, gráfico B).

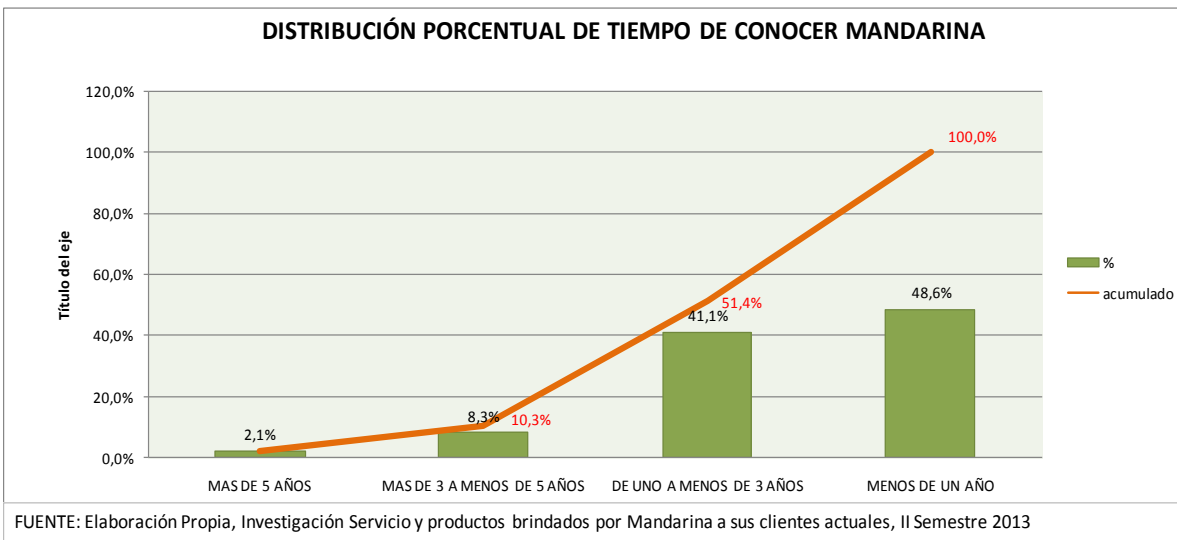
Según el gráfico n° 3.6 como un dato interesante sobresale el hecho de que aunque Mandarina Tropical Juice Bar nunca ha tenido un local en la provincia de Alajuela, un 9% de los entrevistados dentro de su cartera de clientes actuales indicaron ser de Alajuela. Un 63% de esas personas fueron encuestadas en los locales de la Universidad Latina en Heredia, y en el de la Calle de La Amargura en San Pedro (UCR). En el caso del local de la Universidad Latina, el mismo se encuentra ubicado dentro del centro de estudios, y el de San Pedro muy cerca de la UCR, por lo que se da una afluencia de personas de diversas provincias del país.

GRÁFICO 3. 6



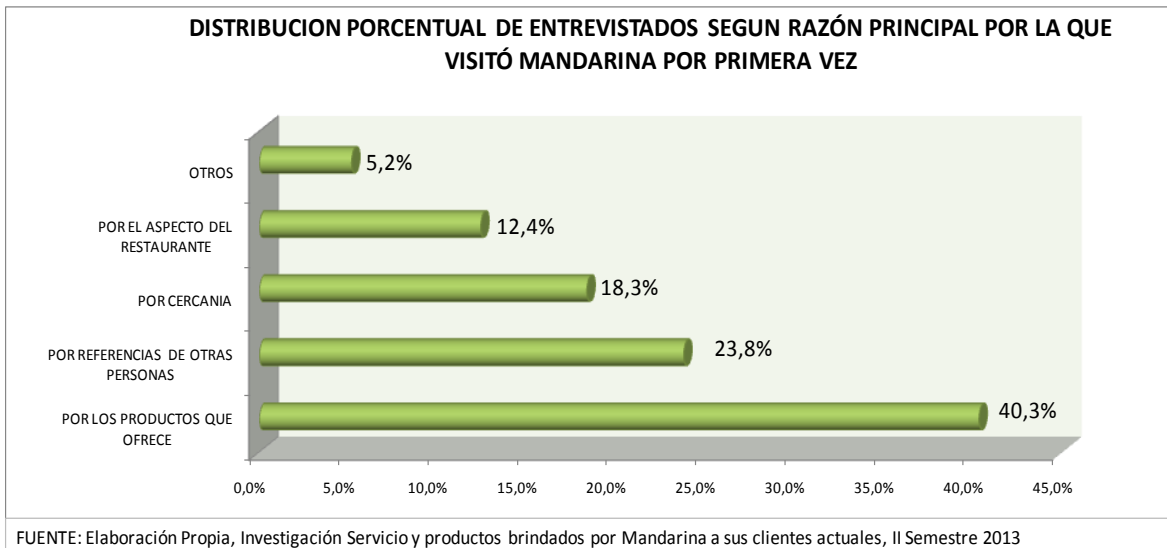
Los locales en los que se hizo la entrevista tienen la siguiente antigüedad: Centro comercial Paseo de Las Flores (Heredia) 3 años y medio, Calle de la Amargura (San Pedro de Montes de Oca) 2 años y dos meses, Plaza Tempo (Escazú) 1 año, Plaza Lincoln (Tibás) 10 meses y Universidad Latina (sede de Heredia) 3 meses. Esto guarda congruencia con el grado de conocimiento que ha tenido Mandarina, según se puede apreciar en el gráfico 3.7.

GRÁFICO 3. 7



En cuanto a las razones por las que las personas visitaron Mandarina por primera vez, como se puede ver en el gráfico 3.8 la mayoría de los clientes concuerda en que los productos ofrecidos fue lo que los impulsó a consumir en el restaurante.

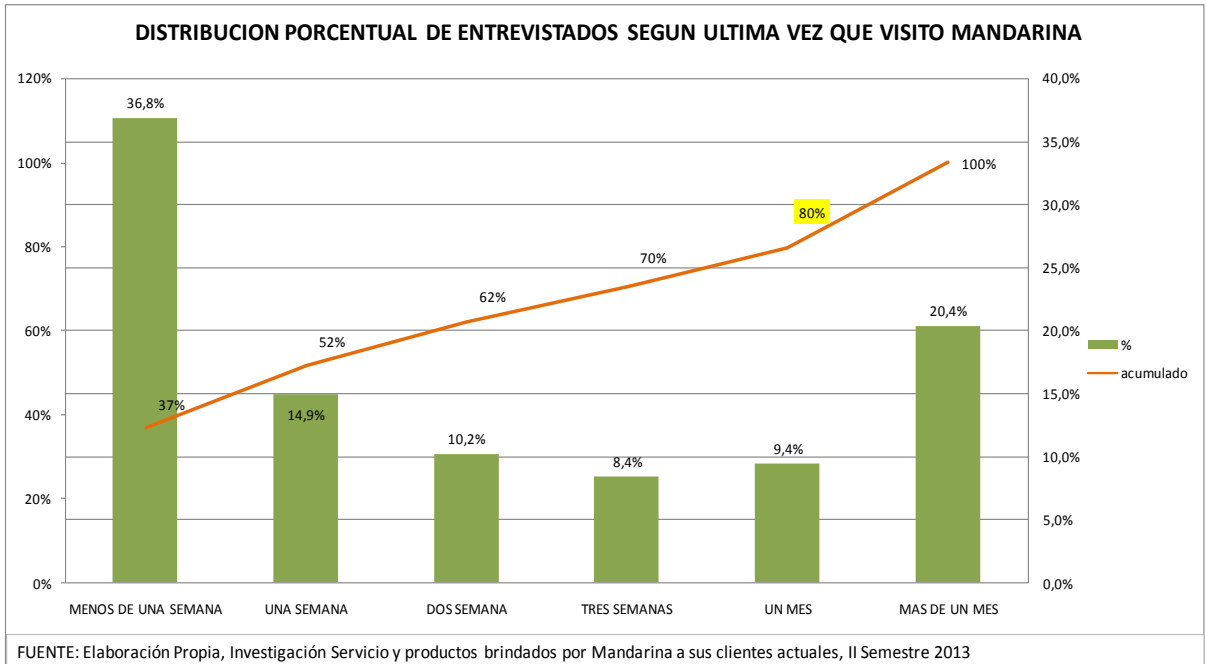
GRÁFICO 3. 8



Por otra parte, según los resultados de la investigación, Mandarin posee una clientela con un grado de consumo regular. Un 51,7% de los encuestados visitó alguno de los locales del GAM hace una o menos de una semana; mientras que la porción que visitó alguno de los locales hace más de 15 días es de 48,3%, y dentro de este segmento sólo un 20,4% lo visitó hace más de un mes.

Por medio del diagrama de Pareto presentado en el gráfico 3.9 también se evidencia que alrededor del 80% de los clientes actuales visitaron Mandarin al menos hace un mes aproximadamente (ver anexo3: Investigación Servicio y productos brindados por Mandarin a sus clientes actuales, II Semestre 2013, gráfico 3).

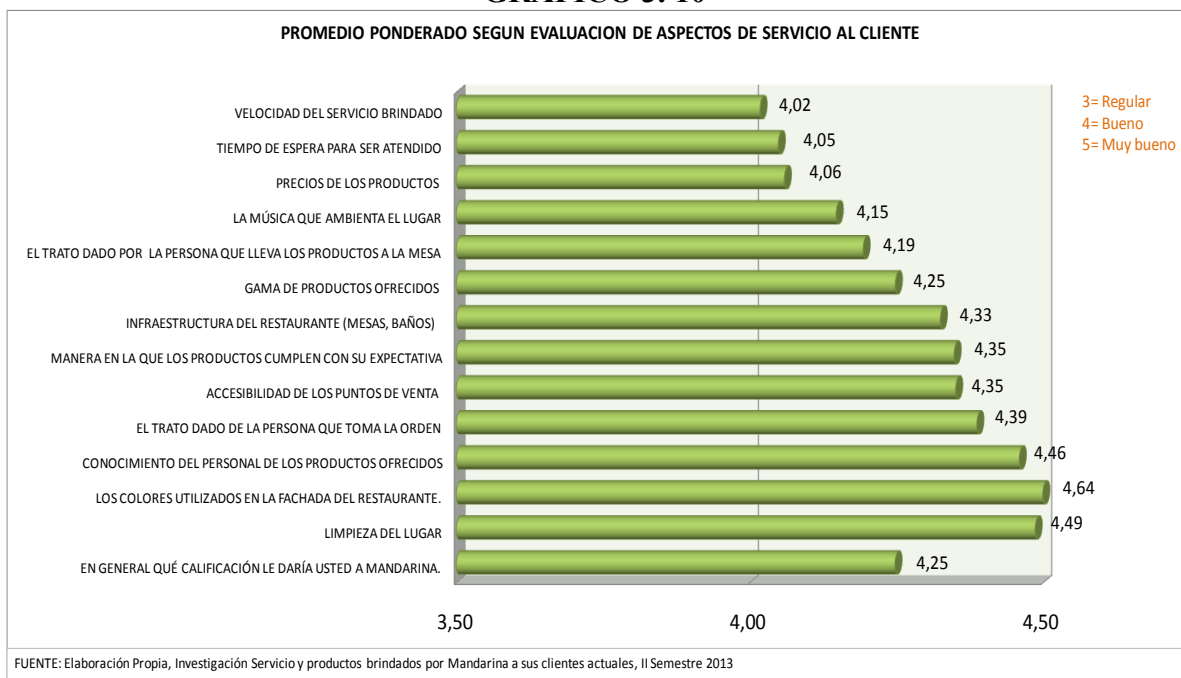
GRÁFICO 3.9



B. Aspectos de mejora

Dentro del cuestionario se consultó a los clientes actuales de Mandarin sobre aspectos relevantes del servicio al cliente y el ambiente del lugar. Algunos de estos aspectos están directamente relacionados con el concepto de marca de Mandarin, mientras que otros atañen directamente a cada local y sus particularidades. La matriz por medio de la cual se evaluaron estos atributos posee 14 ítems, siendo el último la calificación general que las personas le dan a Mandarin; las calificaciones se presentan en el gráfico 3.10.

GRÁFICO 3. 10



Los resultados de cada uno de los aspectos consultados fueron ponderados según la calificación que se les dio. Dentro de la matriz cada encuestado podía calificar entre Muy bueno (5), Bueno (4), Regular (3), Malo (2) o Muy malo (1). De manera general, todas las categorías resultaron ser calificadas por encima de bueno (4).

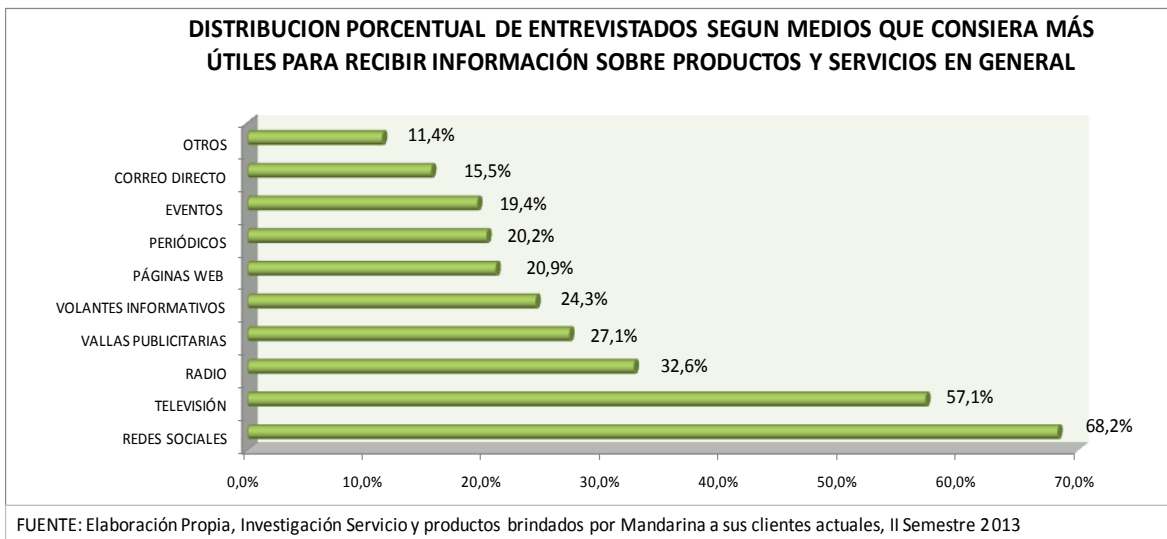
Además, un 72,7% de los encuestados indicaron que no le agregaría nada al menú actual del restaurante, un 7,23% le agregaría más variedad en los productos actuales, y un 20% sí añadiría nuevos productos (ver anexo 3: Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013, gráfico 5 y 6). Esto habla positivamente del nivel de aceptación del menú de Mandarina.

C. Comunicación y publicidad

Para los clientes actuales de Mandarina las redes sociales han superado a la televisión como el medio más atractivo para recibir información sobre productos y servicios. Aunque la televisión ha sobresalido a lo largo de los años por su diferenciación al poder transmitir sonido e imágenes en conjunto, a la vez que se planifican las horas de las pautas según el público meta; las redes sociales pueden ofrecer la misma cantidad o más de imágenes y sonidos, llegando de manera más efectiva al público objetivo y ofreciendo el elemento diferenciador de la interacción.

Según el gráfico 3.11 las redes sociales (con un 68,2%) también superaron por mucho a otros medios de internet, tales como las páginas web (con un 20,9%), y el correo directo (con un 15,5%).

GRÁFICO 3. 11

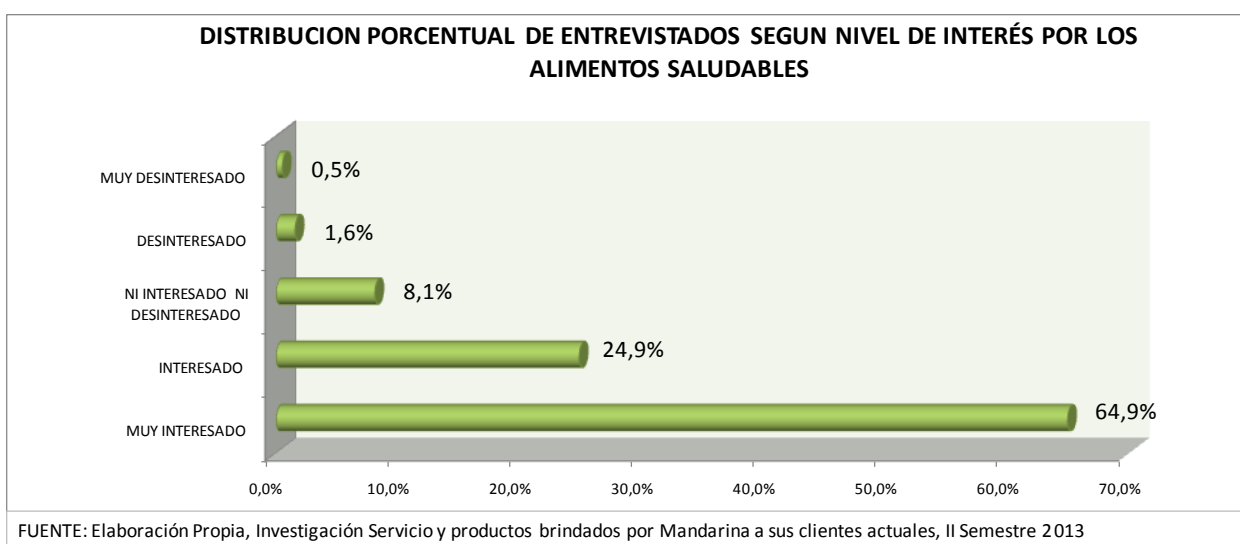


D. Sobre las opciones de restaurantes

Según, el gráfico 3.12, de la actual clientela de Mandarin, un 64,9% indica estar muy interesado por los alimentos saludables. Si se le suma el 24,9% de las personas que indican estar interesados se obtiene un 89,8% de los entrevistados que indica tener algún grado de interés por los alimentos saludables.

Esto también significa que hay un 10,2% (8,1% + 1,6% + 0,5%) que no se preocupa por la alimentación saludable pero consume en Mandarin por alguna otra razón.

GRÁFICO 3. 12



Dentro de quienes indicaron estar muy interesados en consumir alimentos saludables (248 personas), sus restaurantes favoritos se presentan en el cuadro 3.23.

CUADRO 3.23
RESTAURANTES FAVORITOS PARA QUIENES
INDICARON ESTAR MUY INTERESADOS EN
CONSUMIR ALIMENTOS SALUDABLES

OPCIÓN	MENCIONES	%
SUBWAY	51	20,56%
NO RESPONDIERON	46	18,55%
QUIZNOS	33	13,31%
MC DONALDS	16	6,45%
TACO BELL	12	4,84%
KFC	11	4,44%
COSECHAS	8	3,23%
MANDARINA TROPICAL JUICE BAR	6	2,42%
PIZZA HUT	6	2,42%
LA OLIVA VERDE	5	2,02%
COSI	4	1,61%
WENDYS	4	1,61%
MANDARINA	3	1,21%
OTROS	43	17,34%
TOTAL	248	100,0%

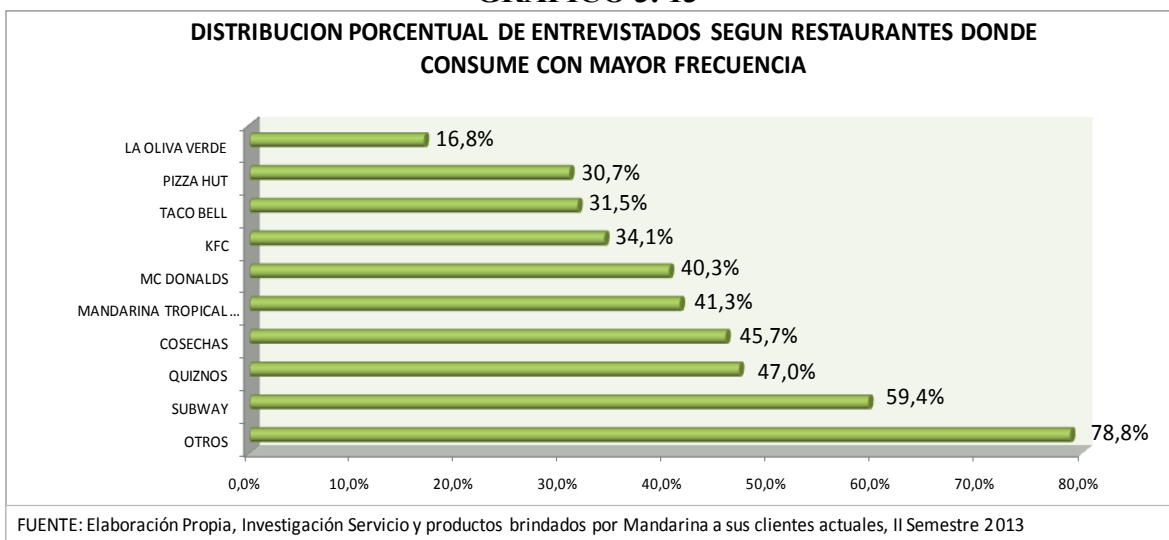
Fuente: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

En cuanto a los restaurantes de mayor consumo, los mismos se midieron por medio de una pregunta de opción múltiple, resultado que los lugares de mayor convergencia son Subway con un 59,4%, luego Quiznos con un 47%, y Cosechas con un 45,7%.

Mandarina tiene un 41,3% y supera a McDonald's que posee un 40,3%.

Por medio del gráfico 3.13 se evidencia que las opciones de restaurantes de comida rápida que busca la clientela de Mandarina están lideradas por Subway, Quiznos y Cosechas.

GRÁFICO 3. 13

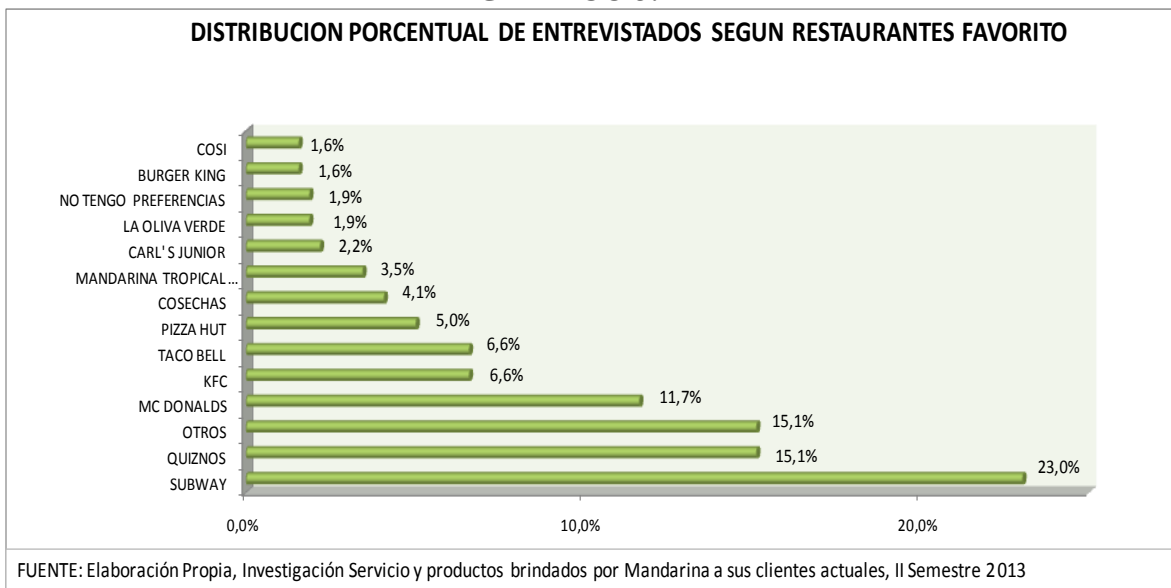


Posteriormente al consultar sobre los restaurantes favoritos, Subway y Quiznos siguen siendo los prioritarios, no obstante, las otras posiciones cambiaron.

Si se leen los resultados globales y no segregados por personas, se nota que McDonald's (11,7%) es de mayor preferencia que Mandarina (un 3,5%).

Incluso cuando Mandarina tiene un grado mucho menor de preferencia (menos de la tercera parte) que McDonald's, y sus precios son más elevados que muchas de las opciones allí presentes, el interés que tienen las personas por opciones más saludables le ha permitido competir directamente en el consumo de esos clientes. Sin embargo este es un factor que se ve influenciado por la ubicación de los restaurantes, ya que si se toma por ejemplo el local de Mandarina localizado en San Pedro, el acceso para los estudiantes en ese sector es más conveniente a Calle 3 ("Calle de la amargura"), que trasladarse al Mall San Pedro donde podrían tener opciones como McDonald's; esto también por el factor limitado de tiempo con el cual se dispone para consumir.

GRÁFICO 3. 14



En cuanto a los atributos diferenciadores con los cuales se compete en la industria de comida rápida, el sabor de los productos (52,9%) es el factor de mayor importancia, en donde la uniformidad de sabores en las diversas cadenas es fundamental para transmitir confianza a los compradores.

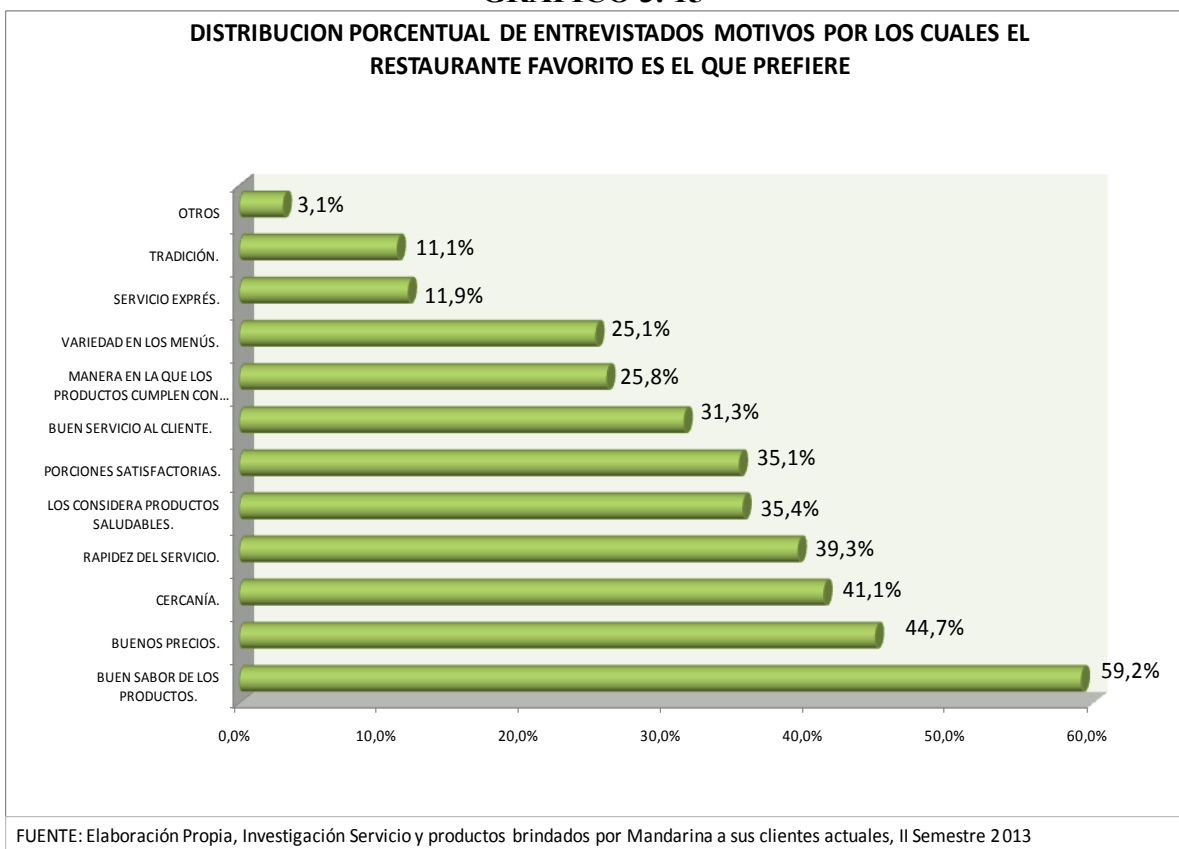
Seguido del sabor está el precio con un 44,7% el cual delimita el mercado meta al que se quiera llegar, y por debajo de ello la cercanía con un 41,1%.

Un punto importante es que “los considera productos saludables” fue mencionado por el 35,4% de los entrevistados como un motivo de preferencia. Este valor hace que restaurantes como Mandarina tomen fuerza en su participación de mercado.

En los gráficos anteriores se pudo observar que sólo un 3,5% dijo que Mandarina era su restaurante favorito, pero un 41,3% dijo que era una de los restaurantes en los que consumía con mayor frecuencia. La diferencia entre estos dos parámetros es de 37,8%, muy similar al 35,4% de quienes seleccionaron como uno de los factores de preferencia “los considera productos saludables”.

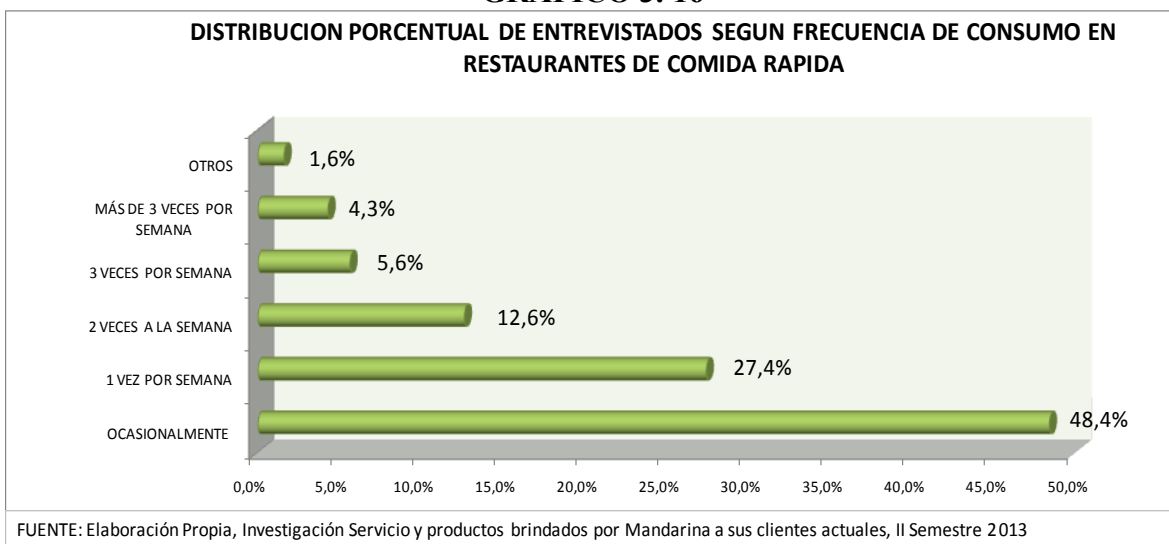
Por parte de las personas (137 personas) para las cuales considerar a los productos como saludables es una variable en consideración dentro de su decisión de compra (ver gráfico 3.15), los líderes del mercado siguen estado presentes; Subway con un 36,96% y Quiznos con un 13,87%.

GRÁFICO 3. 15



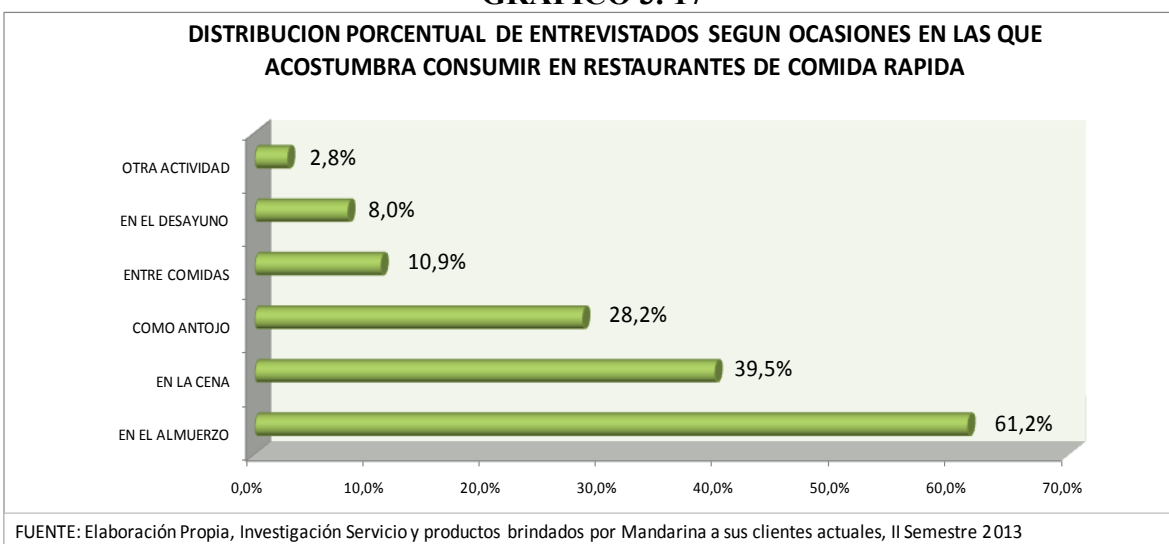
Ahora bien, un elemento que segmenta a los clientes de Mandarina como se puede apreciar en el gráfico 3.16, es que sólo un 4,3% indica consumir en restaurantes de comida rápida más de 3 veces por semana, y un 5,6% 3 veces por semana (9,9% entre ambos), pero si se consideran todos los que consumen al menos una vez por semana se tiene un 51,6%. Este dato es congruente con el gráfico sobre la última vez que se visitó Mandarina, debido a que un 52% indicó haberlo visitado hace una semana o menos. Se considera que esta es una clientela con un consumo regular.

GRÁFICO 3. 16



Los clientes actuales de Mandarina se dividen por ocasiones de consumo, tal y como se muestra en el gráfico 3.17.

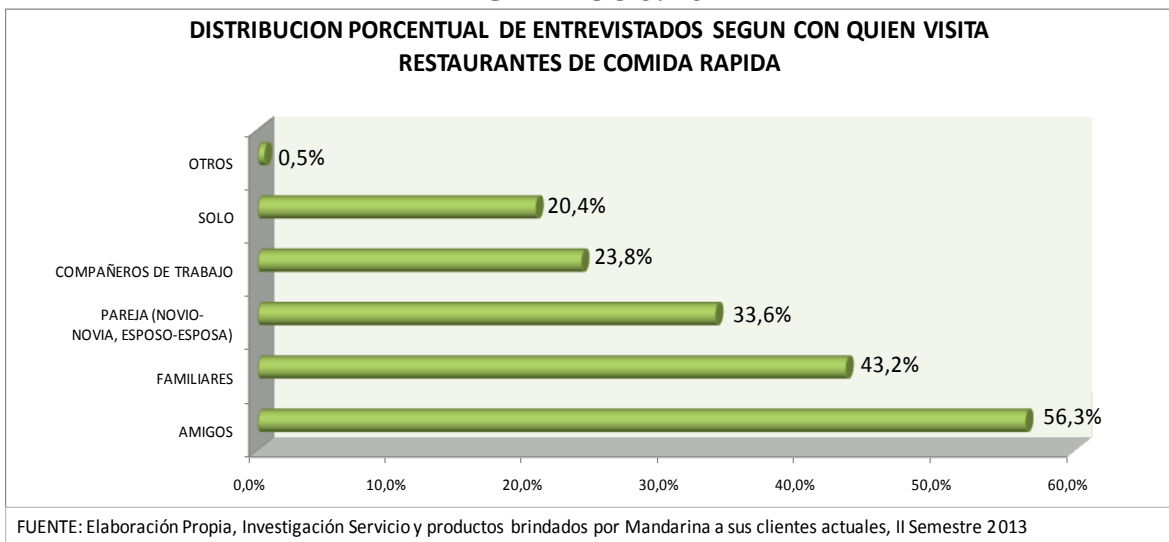
GRÁFICO 3. 17



La ocasión de consumo mayoritaria es la del almuerzo, seguida de la cena, el consumo por “antojo”, y el consumo entre comidas. Es muy importante asegurarse de contar con opciones que suplan las necesidades de la clientela en el almuerzo a la hora de establecer menús, porciones y precios entre otros factores que influyen en que una persona elija un restaurante para esa ocasión de consumo.

También es importante conocer que las diferentes ocasiones de consumo se prestan para la interacción social por parte de los clientes, y que la mayoría suele consumir acompañado en este tipo de restaurantes. Esto se evidencia en el gráfico 3.18.

GRÁFICO 3. 18



Un 20,4% considera el comer sólo como una opción. Esto quiere decir que un 79,6% ni siquiera lo concibe como una alternativa.

Por otra parte, siendo las principales ocasiones de consumo el almuerzo, la cena y el antojo, resulta importante conocer el promedio de dinero que las personas indican gastar por ocasión de consumo, lo cual se puede apreciar en el gráfico 3.19, 3.21 y 3.21.

GRÁFICO 3. 19

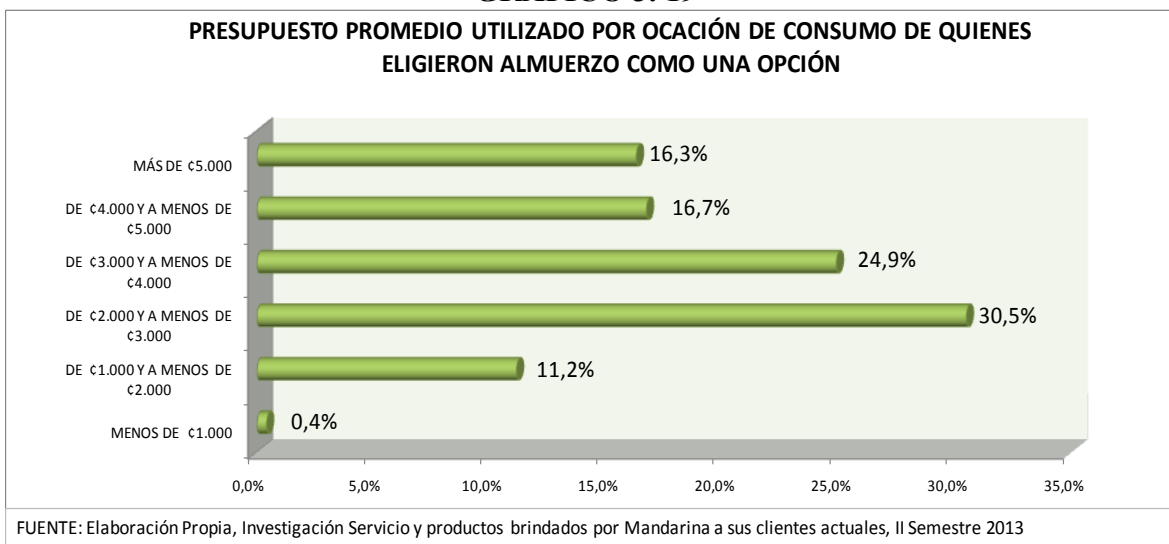


GRÁFICO 3. 20

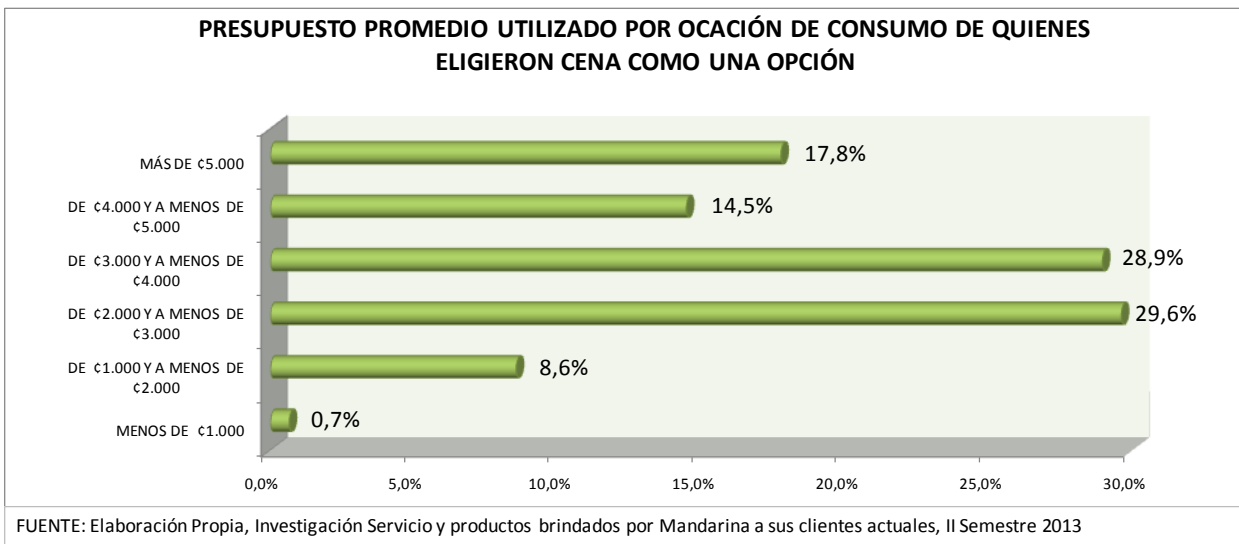
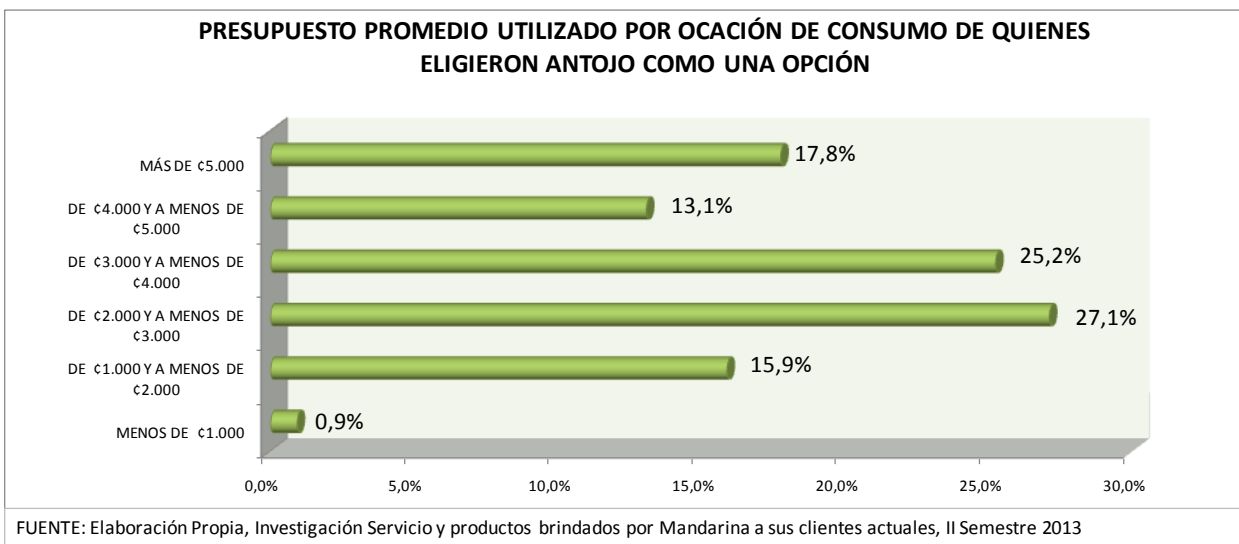
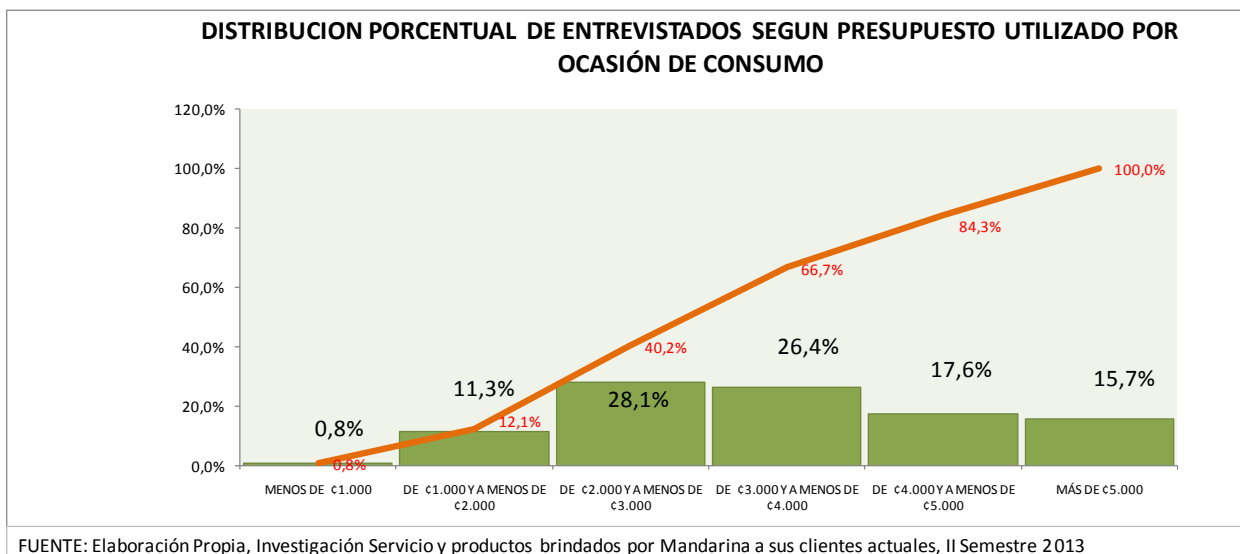


GRÁFICO 3. 21



Una vez que se tienen las razones de escogencia, la frecuencia de consumo, las ocasiones de consumo y la compañía de con quien se visita los restaurantes, queda una interrogante fundamental en el análisis de los clientes: “¿Cuánto están dispuestos a gastar?”. Lo cual se presenta en el gráfico 3.22.

GRÁFICO 3. 22



Sólo un 15,7% indica gastar más de cinco mil colones por ocasión de consumo. La categoría mayor con un 28,1% indica gastar entre dos mil y menos de tres mil. Hay una curva de oferta- demanda en la que con menores precios se puede abarcar a un mayor número de personas, pero lo que la administración debe valorar es precisamente la relación oferta-demanda en donde cada unidad monetaria rebajada en los precios se traduzca en un mayor ingreso global por medio de mayores niveles de venta.

E. Aspectos Socio demográficos

Un 80% de la clientela de Mandarina tiene menos de 35 años, siendo que esa población en su mayoría no supera los ingresos de ₡600.000 mensuales. Un 73,4% trabaja, y un 65,3% posee estudios universitarios (21,9% con algún grado ya completado). Un 70,4% es soltero, y sólo alrededor de un 20% posee ingresos superiores a los ₡700.000.

F. Recomendaciones hechas a Mandarina por parte de sus clientes actuales

Se procesó una base de datos de respuestas abiertas agrupándose en 14 diferentes categorías. Como resultado de este proceso (ver gráfico 3.23) se concluyó que la mayor parte de las recomendaciones va dirigida a añadir más opciones al menú actual (24,6%), seguida de un grupo de personas que expresan que todo les parece bien como está y que debería seguir así (14,6%), pasando luego a quienes orientaron su recomendación a mejoras en el servicio al cliente y el servicio (10,1%). Seguidamente están: mejoras en

infraestructura (8%) que es un aspecto de la comodidad del cliente en cuanto a las instalaciones de los diferentes puntos de ventas, así como sus mesas, sillas, entre otros; y publicidad (8%), que es un aspecto más relacionado con que los clientes sienten la necesidad de que Mandarinina se anuncie y promocione mejor para que otros empiecen a consumir o incluso que ellos aumenten su consumo, debido a que la publicidad también ayuda al posicionamiento de una cadena por medio de la evocación de marca y la oferta de productos.

GRÁFICO 3. 23



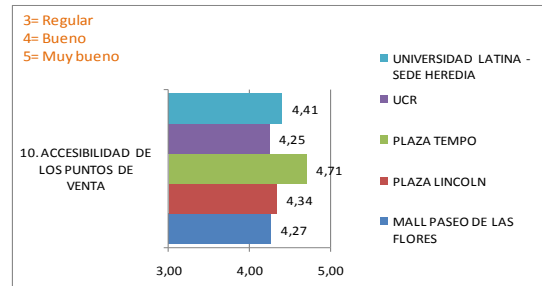
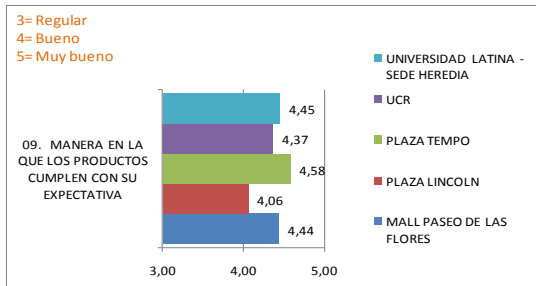
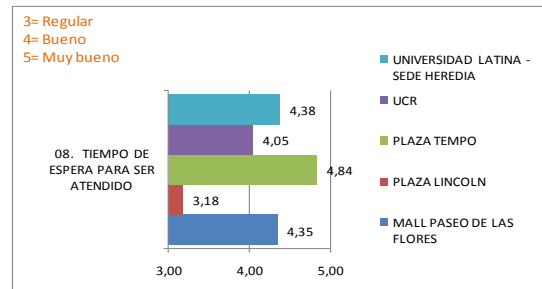
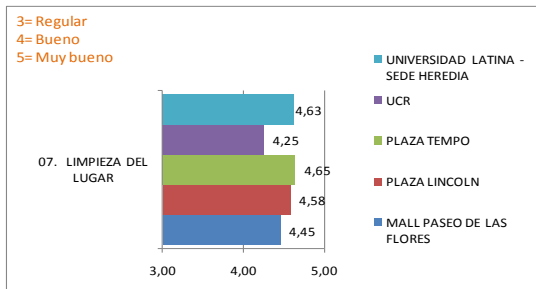
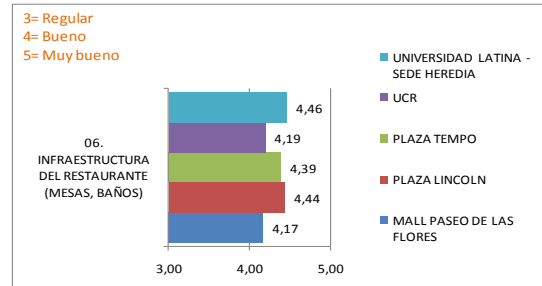
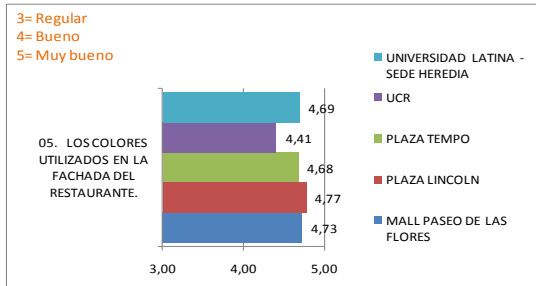
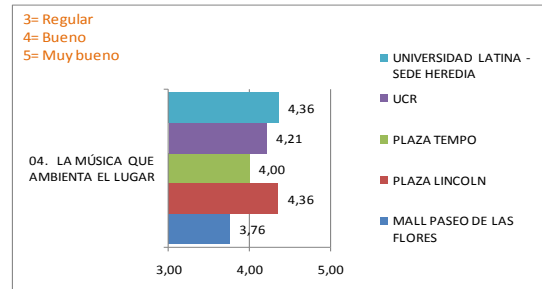
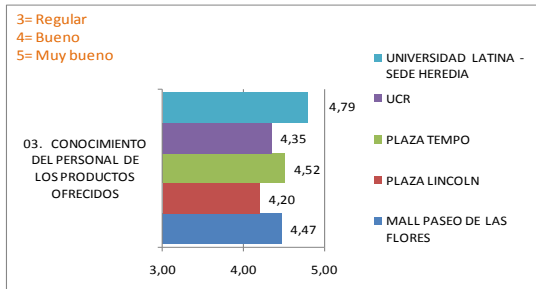
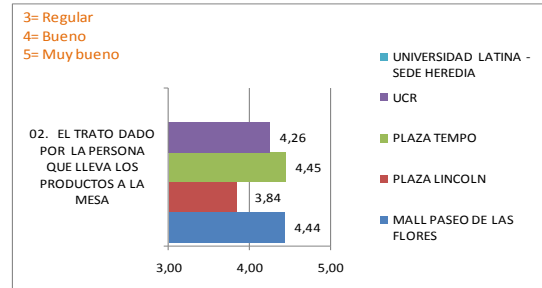
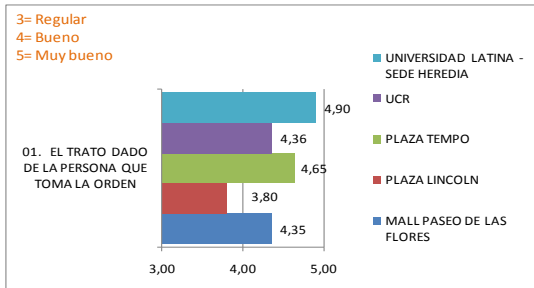
En cuanto a los productos ofrecidos por Mandarinina, aunque son una de las principales razones por la que los clientes visitaron el restaurante por primera vez, la mayoría concuerda en que su recomendación hacia el restaurante está relacionada con aspectos de mayores opciones en el menú actual, dentro de lo cual se menciona agregar más opciones de combos, más variedad en productos, mayor gama de complementos como salsas, entre otros. Si la administración no mantiene una actualizada oferta de este tipo de opciones, está ante la amenaza de perder clientela ante los competidores del mercado que sí están trabajando en dichos aspectos.

Análisis por medio de cruces de variables

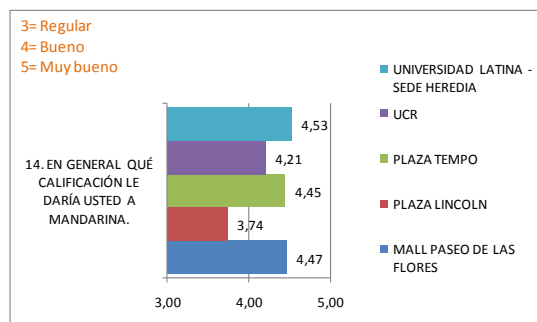
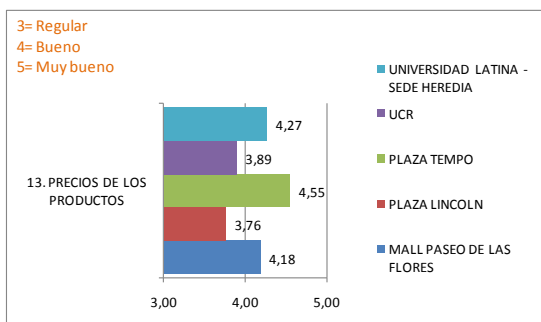
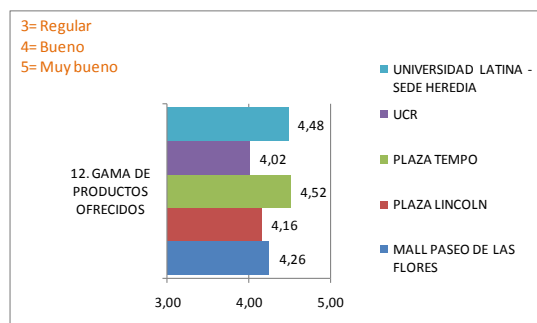
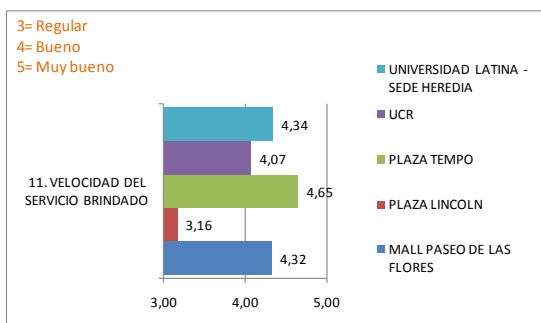
En esta sección se presentará información que combina los resultados dados por la encuesta aplicada a los clientes actuales de Mandarina. Con el fin de poder ampliar el panorama de análisis por medio del cual se espera llegar a una propuesta estratégica.

Se procedió a dividir la valoración de los aspectos de servicio al cliente y satisfacción de los clientes según el restaurante donde se aplicaron las encuestas. El gráfico 3.24 muestra cada uno de esos aspectos.

GRÁFICO 3.24



Continúa...



Fuente: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarin a sus clientes actuales, II Semestre 2013

Es importante recalcar que los aspectos analizados dependerán directamente del personal, instalaciones, ubicación y demás elementos que diferencian a cada punto de ventas.

La mayor cantidad de aspectos cercanos a una categorización de regular se dieron en el local de Plaza Lincoln, en donde el restaurante Mandarin compite muy cercano incluso a los líderes de mercado.

3.3.1.3 Cuestionario a clientes potenciales

Objetivos del estudio de mercados

Objetivos principales

- Identificar las características de los clientes potenciales de los restaurantes Mandarina Tropical Juice Bar dentro del Gran Área Metropolitana Urbana de Costa Rica.
- Obtener información de la industria de restaurantes de servicio limitado del Gran Área Metropolitana Urbana para su análisis respectivo.

Objetivos específicos

1. Estimar la demanda de los restaurantes Mandarina dentro del Gran Área Metropolitana Urbana de Costa Rica como parte de una estrategia de expansión.
2. Identificar los líderes de mercado de la industria de restaurantes de servicio limitado en el Gran Área Metropolitana Urbana de Costa Rica.
3. Descubrir los atributos que los consumidores valoran a la hora de elegir un restaurante de servicio limitado en el Gran Área Metropolitana Urbana.
4. Identificar las características sociodemográficas de los consumidores de los restaurantes de servicio limitado en el Gran Área Metropolitana Urbana de Costa Rica.
5. Investigar el posicionamiento actual de la marca mandarina en la industria de restaurantes de servicio limitado del Gran Área Metropolitana Urbana.

CUADRO 3.24

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN LAS PROVINCIAS DEL GAM PARA 2013

Provincia	Población total	Población GAM Urbana	Porcentaje	Cantidad de encuestas por provincia
San José	1403963	673202	42%	161
Alajuela	847660	229737	14%	55
Cartago	491425	335150	21%	80
Heredia	433975	376632	23%	90
Total	3177023	1614721	100%	385

Elaboración propia. Fuente (Datos): Datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Resultados de la encuesta

Los cuestionarios fueron aplicados a 392 personas, de los cuales 34,9% residía en San José, 26,8% en Heredia, 20,2% en Cartago, 15,1% en Alajuela, 0,5% en Puntarenas, 0,5% en Guanacaste y 0,3% en Limón.

El 51,8% de los encuestados fueron mujeres y un 47,2% hombres.

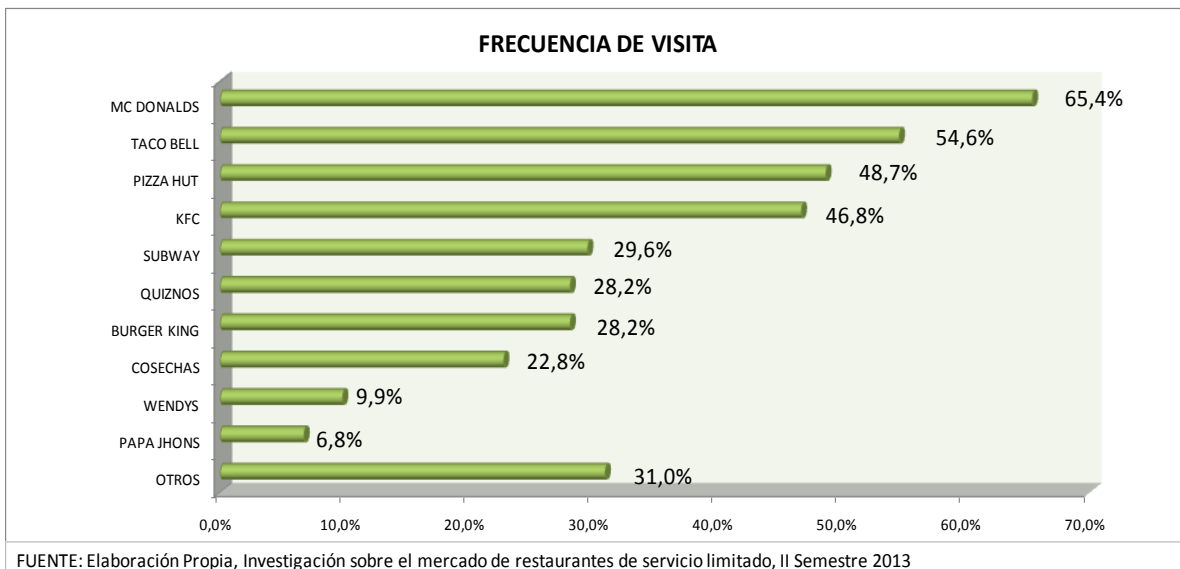
A. Análisis del mercado de restaurantes de servicio limitado

La población en estudio que respondió afirmativamente a la pregunta de ¿visita restaurantes de servicio limitado? Fue de un 90,6%, mientras que un 9,4% dijo que no, hacemos la aclaración de que en este apartado A los resultados se referirán solo a la población que respondió afirmativamente.

Los 10 restaurantes que más visita la población se muestran en el gráfico 3.25, siendo los primeros cinco McDonald's, Taco bell, Pizza Hut, KFC y Subway.

Un 4,8% indicó que el restaurante Mandarina es uno de los visita con mayor frecuencia.

GRÁFICO 3. 25



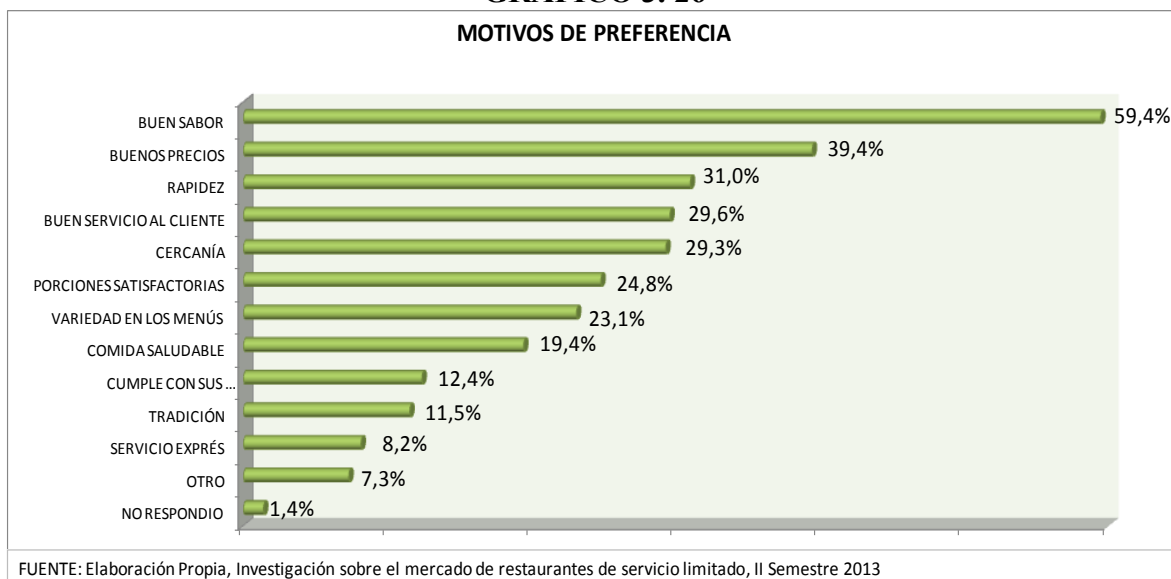
Al preguntar por el restaurante favorito las posiciones cambian, llegando a ser el favorito Taco Bell, por encima de McDonald's, además Subway ocupa el tercer lugar por encima de KFC y Pizza Hut.

Quiznos, Burger King y Cosechas mantienen el mismo lugar en ambos listados, mientras que Carl's Junior aparece en este a pesar de no ser uno de los más visitados, y Wendy's obtiene el décimo lugar en el favoritismo de los encuestados.

Destacamos la presencia en ambas listas de restaurantes como Subway, Quiznos y Cosechas con una oferta de comida saludable en sus menús.

Los motivos de preferencia del restaurante favorito se destacan en el gráfico 3.26, siendo los cinco de mayor porcentaje: buen sabor de los productos, buenos precios, rapidez del servicio, buen servicio al cliente y cercanía.

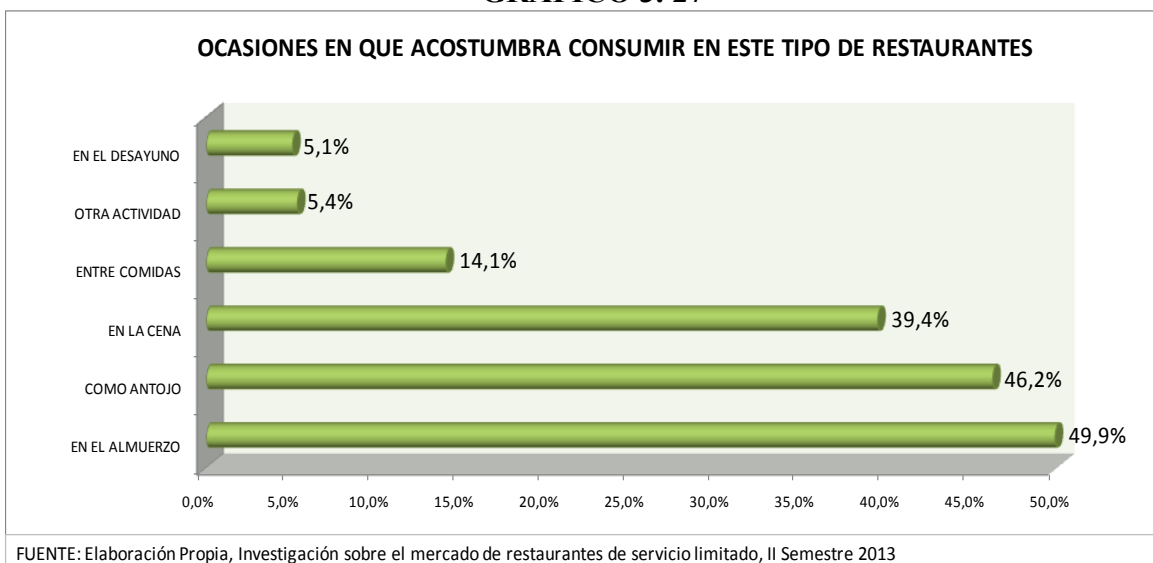
GRÁFICO 3. 26



Los encuestados suelen consumir en los restaurantes de servicio limitado acompañados, únicamente un 18,6% marcó el ir solos como una opción.

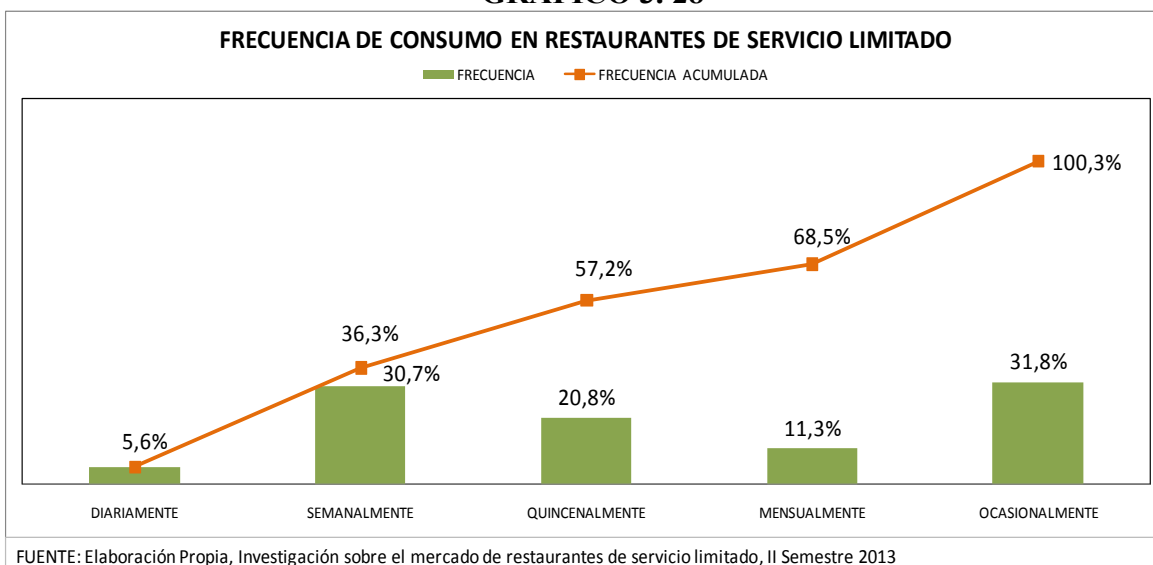
Las ocasiones en las que acostumbran consumir en estos restaurantes se muestran en el gráfico 3. 27, se destacan mayormente en el almuerzo un 45,2%, como antojo 41,8% y en la cena un 35,7%, con un porcentaje menor entre comidas 12,8%, en el desayuno un 4,6% y en otras actividades el 4,8%.

GRÁFICO 3. 27



La frecuencia de consumo en restaurantes de servicio limitado se muestra en el gráfico 3. 28, podemos destacar que según los porcentajes acumuladas, el 56,9% de los visitantes de servicio limitado lo hace por lo menos una vez cada quince días y 68,1% lo hace por lo menos una vez al mes, mientras que un 31,7% lo hace de manera ocasional, es por esto que se debe incentivar.

GRÁFICO 3. 28

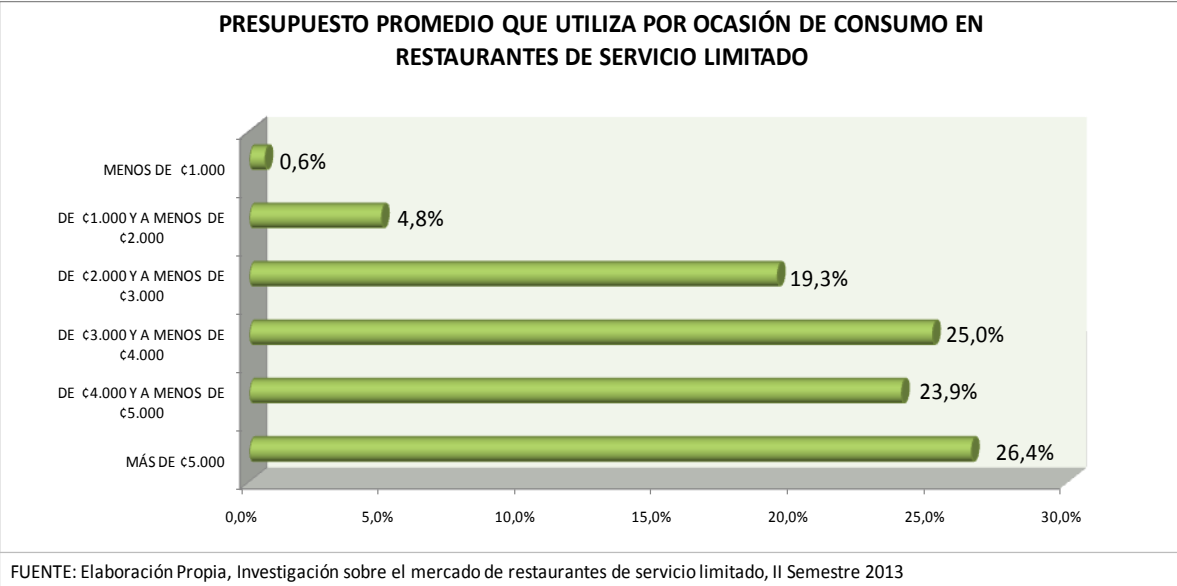


Las áreas de ubicación en las que suelen visitar restaurantes de servicio limitado es liderada por los centros comerciales con un 63,3%, en segundo lugar se encuentra la ubicación cerca del hogar con un 29,3% y en tercer lugar cerca del trabajo con un 26,5%.

Cerca del lugar de estudio obtiene un 14,8%, por medio de servicio a domicilio un 8,7% y cerca de paradas de autobús un 5,6%.

El presupuesto por ocasión de consumo en este tipo de restaurantes se muestra en el gráfico 3.29. Al agrupar categorías, un 48,3% de la población gasta por ocasión de consumo entre ₡3.000 y ₡5.000 y más de ₡5.000 un 26,4%, con lo cual se puede decir que la gran mayoría (un 75,3% (48,3% + 26,4%)) de la población gasta por ocasión de consumo entre ₡3.000 y más de ₡5.000.

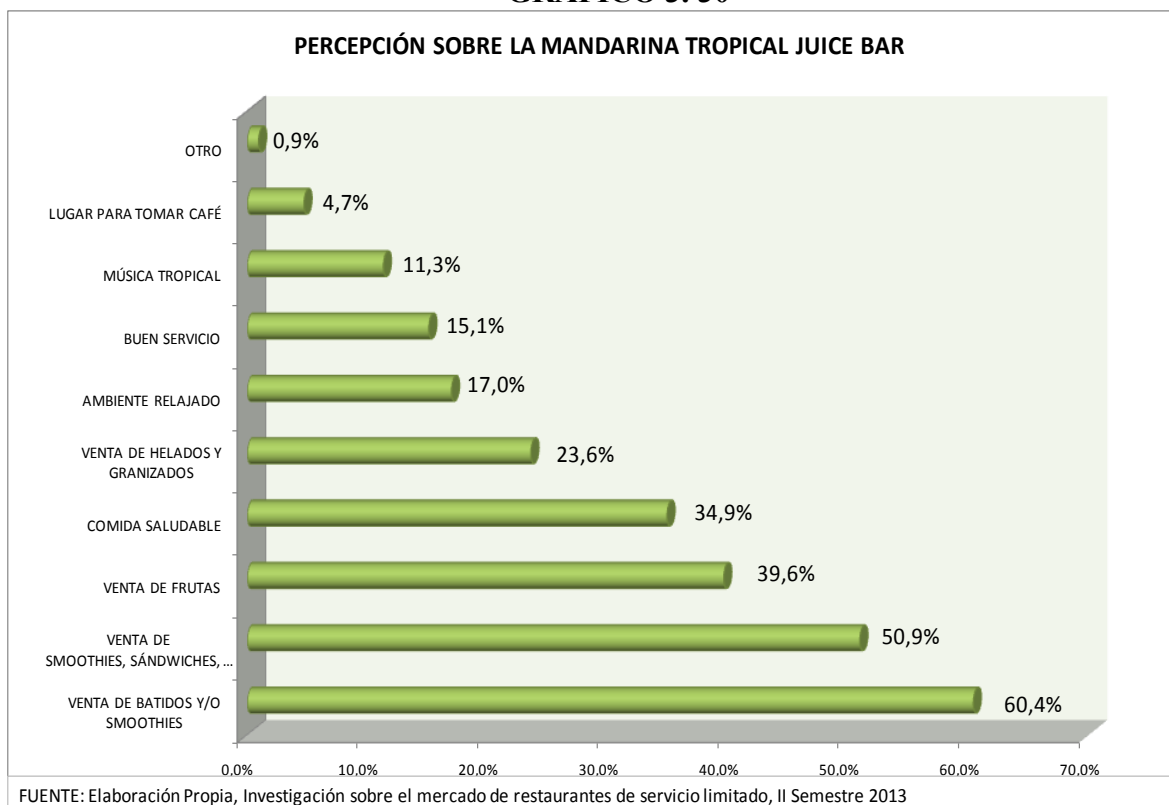
GRÁFICO 3. 29



B. Sobre Mandarina tropical Juice Bar

Al preguntarle al total de la población encuestada ¿si conocían o habían escuchado del restaurante Mandarina Tropical Juice Bar? el 27% respondió afirmativamente, que equivale a 106 personas, a las cuales se les preguntó sobre la percepción que tenían sobre Mandarina Tropical Juice Bar. Un 60,4% de esas 106 personas respondió que lo percibe como una “venta de batidos y/o smoothies”, un 50,9% como “venta de smoothies, sándwiches, burritos y ensaladas”, un 39,6% como una “venta de frutas”, 23,6% como “comida saludable” y un 23,6% como una “venta de granizados y helados” (ver gráfico 3. 30). Por lo que se puede apreciar que de quienes dicen conocer Mandarina un 60,4% lo conoce por su producto estrella los smoothies, y un 50,9% por otros como sándwiches, burritos y ensaladas. Porcentajes menores están relacionados con aspectos como la música y colores utilizados.

GRÁFICO 3. 30

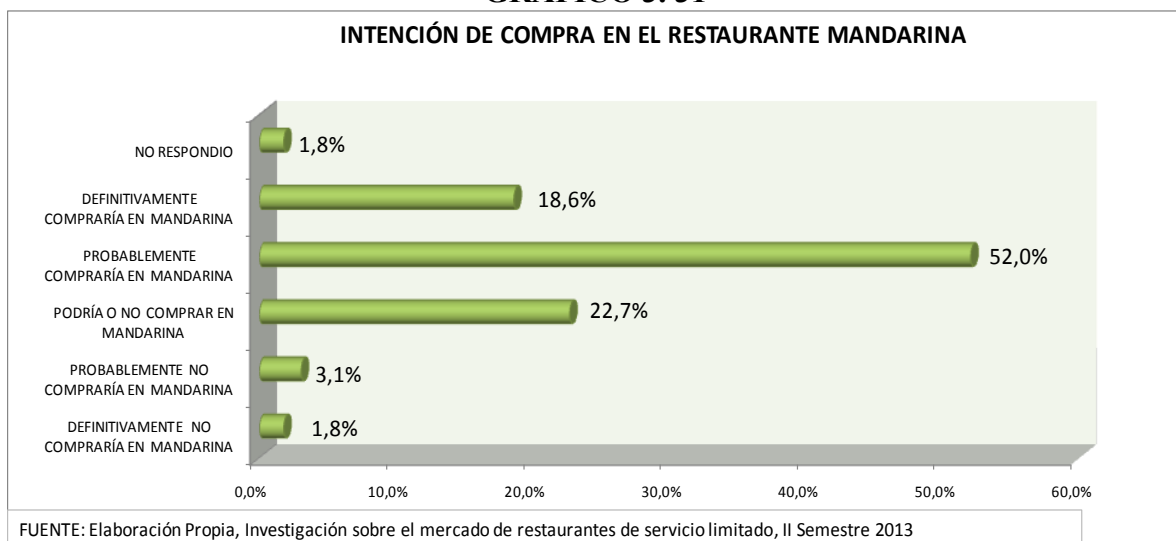


Al 27% de la muestra que indica conocer Mandarin se le preguntó si ¿habían visitado o consumido en alguno de sus restaurantes?, a lo que un 66% respondió que sí (lo que corresponde a un 18,1% del total de la muestra encuestada), a estos se les preguntó la razón principal por la que habían visitado el restaurante por primera vez, a lo que mayormente un 40,3% afirmó haberlo hecho por referencias de otras personas, un 25% por conveniencia(cercanía), un 16,7% por los productos que ofrece, un 13,9% por los aspectos del restaurante, y un 4,2 % por otras razones. A su vez un 18,1% visita restaurantes de comida rápida al menos una vez por semana.

Al total de la muestra se definió el concepto de mandarina siendo la siguiente: “Mandarina Tropical Juice Bar: es un restaurante de comida rápida que busca fomentar una alimentación sana, ofreciendo en sus puntos de venta productos como Smoothies (una bebida cremosa no alcohólica preparada a base de trozos de fruta y hielo), además de sándwiches, burritos, cafés, jugos, postres, ensaladas, entre otros; ambientado de una manera juvenil con colores vivos y música con estilos como reggae, reggae roots, lounge y similares”. Con base en esta definición se midió la intensidad de compra; los resultados se

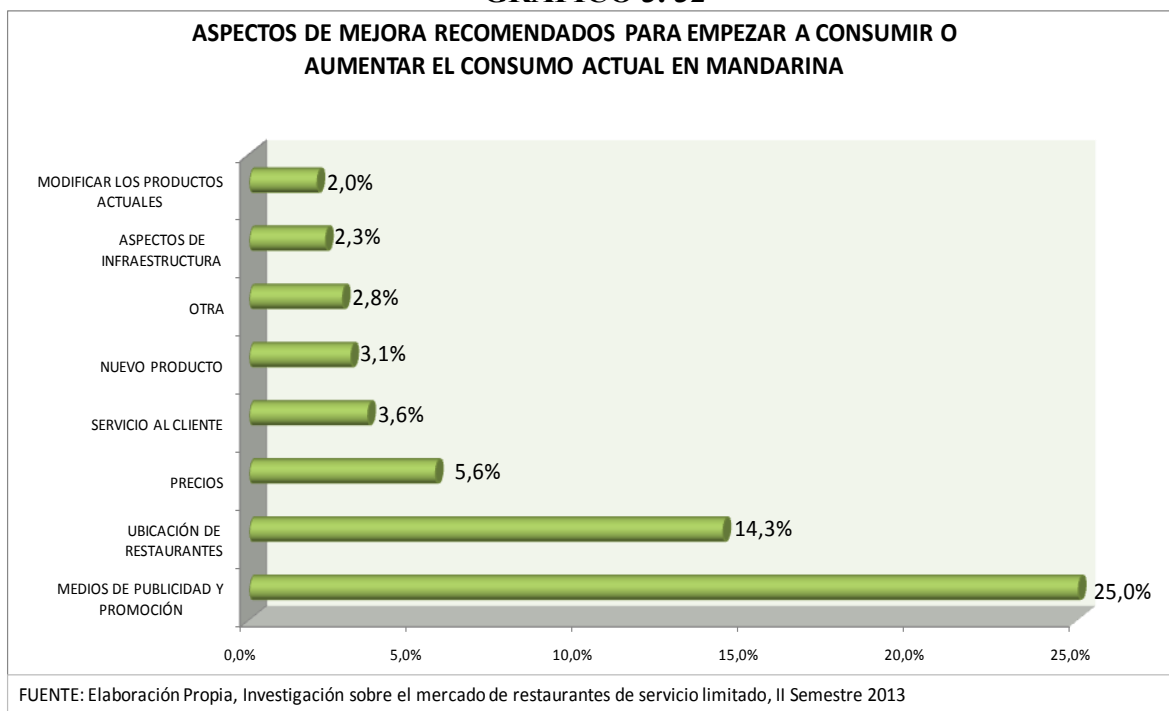
presentan en el gráfico 3. 31, al cual un 70,6% respondió de una manera afirmativa, un 22,7% se mantuvo indeciso, y un 4,9% dijo que no compraría en el restaurante.

GRÁFICO 3. 31



Al total de la muestra se le preguntó qué aspectos de mejora recomendaba para empezar a consumir o aumentar el consumo actual en Mandarin el cual se muestra en el gráfico 3. 32, a lo que un 25% seleccionó “Medios de publicidad y promoción” en donde una gran parte detalló que no había escuchado del restaurante, un 14,3% “la ubicación de los restaurantes” detallando en esta la falta de ubicación en lugares como Alajuela, Cartago y San José; un 5,6% seleccionó la opción de precios recomendando, dentro de lo cual un 1,3% recomendó mantener los precios y un 0,5% bajarlos. Estos últimos porcentajes indican una alta aceptación de los precios percibidos.

GRÁFICO 3. 32

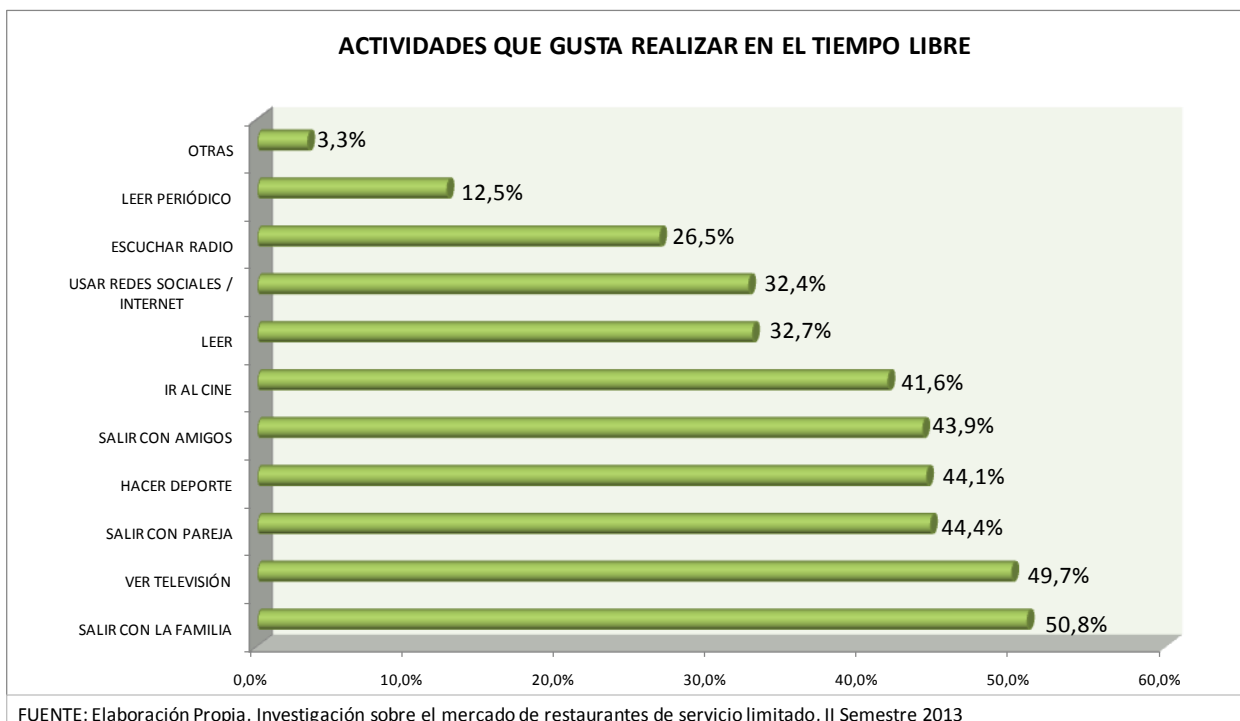


C. Otros temas de interés

- Actividades en el tiempo libre

Al preguntar al total de muestra sobre las actividades que gusta realizar en el tiempo libre los resultados fueron los siguientes (ver gráfico 3. 33):

GRÁFICO 3. 33



- **Comunicación**

Se preguntó sobre el medio por el cual prefiere informarse de los temas de interés nacional, siendo los cinco principales: televisión (con un 80,1%), redes sociales (39,5%), periódicos (38,8%), radio (28,6%) y páginas de internet (27,3%).

Las radios más escuchadas por la muestra son: Columbia stereo 92.7 f.m. (8,2%), Disney 101.1f.m. (5,1%), Bésame 89.9 f.m. y 97.9 f.m. (un 4,6% cada una) y Best 103.5 f.m. (4,3%).

Los tipos de programas de televisión favoritos son: Películas (62,7%), Noticias (47,2%), Series documentales (43,6%), Deportivos (37,8%) y Musicales/Variedades (27,2%).

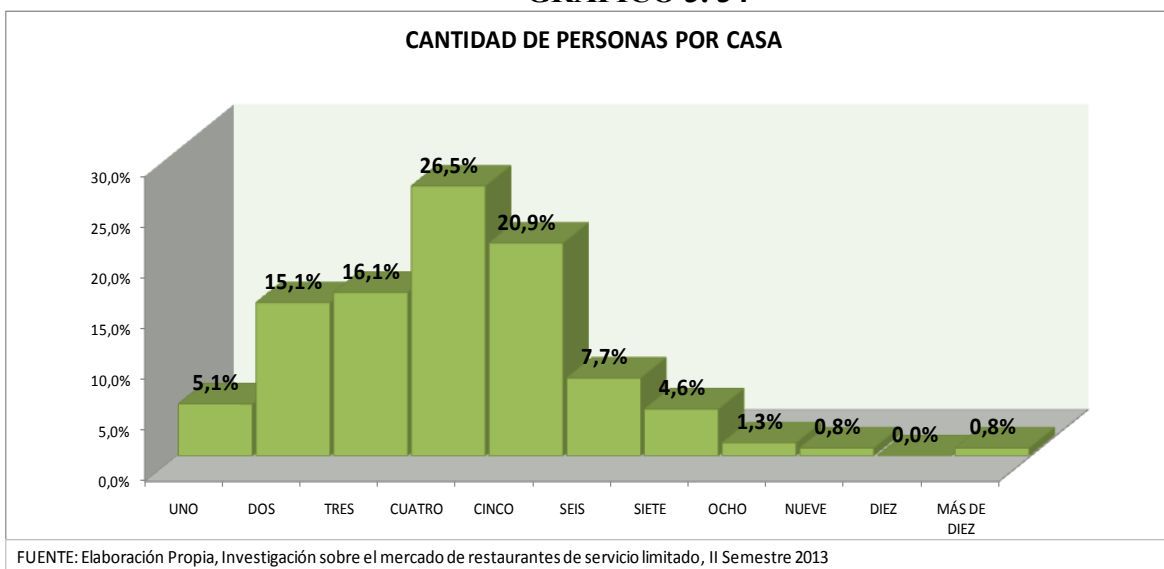
Los periódicos más leídos son: La Nación con un 43,4%, La extra con un 13,3%, Al día con un 10,7% y la Teja con un 8,2%, además el periódico es leído por internet por un 34% de la muestra, y entre principales secciones favoritas de los lectores se encuentran: Deportes con un 41,6%, seguido por Nacionales con un 41,3%, le sigue Sucesos con un 38,0 % e Internacionales con un 28,3%, Política y Gobierno y Espectáculos alcanzan respectivamente un 23,2% y un 23,0 %.

Las redes sociales son utilizadas por el 82,7% de la muestra, de las cuales las más utilizadas (por el total de la muestra) son: Facebook por un 76,3%, YouTube por un 49%, Google+ por un 26,8%, Twitter por un 16,8% e Instagram por un 14,8%.

- Características generales de la muestra

La cantidad de personas por casa se muestra en el gráfico 3. 34, el 78% de la población se mantiene viviendo en grupos de dos a cinco personas, un 13,5% vive en grupos de entre 6 a 8 personas y un 5,1% viven solos.

GRÁFICO 3. 34



La tenencia de casa propia en la población de estudio fue de un 70,4%, correspondiendo la tasa de alquiler a un 27% y 1,8% dijo vivir en casa prestada u otro, la posesión de vehículo propio por casa alcanza el 57% de la muestra.

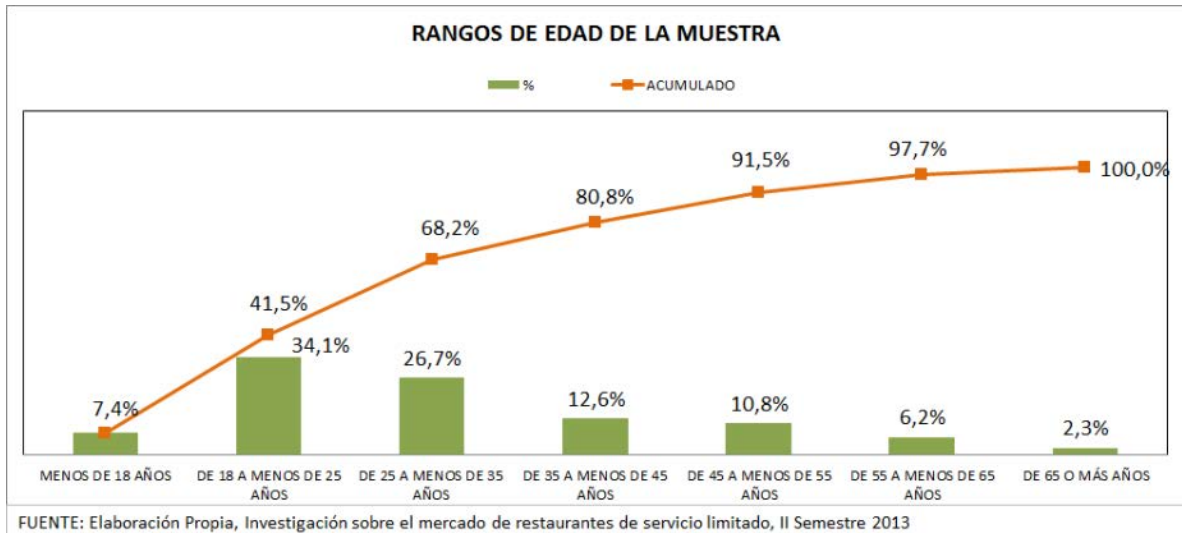
El grado académico de la población en un 39% universitaria, 36,2% secundaria, un 9,9% primaria y técnica, y con un grado de maestría un 3,1%.

El estado civil de la población es mayormente soltera con un 55,4%, casados un 30,1%, en unión libre un 9,2%, divorciados un 3,3%, viudo un 0,8% y separado un 0,3%.

Un 32% de la población son jefes o jefas de hogar, y un 71% de la muestra trabaja.

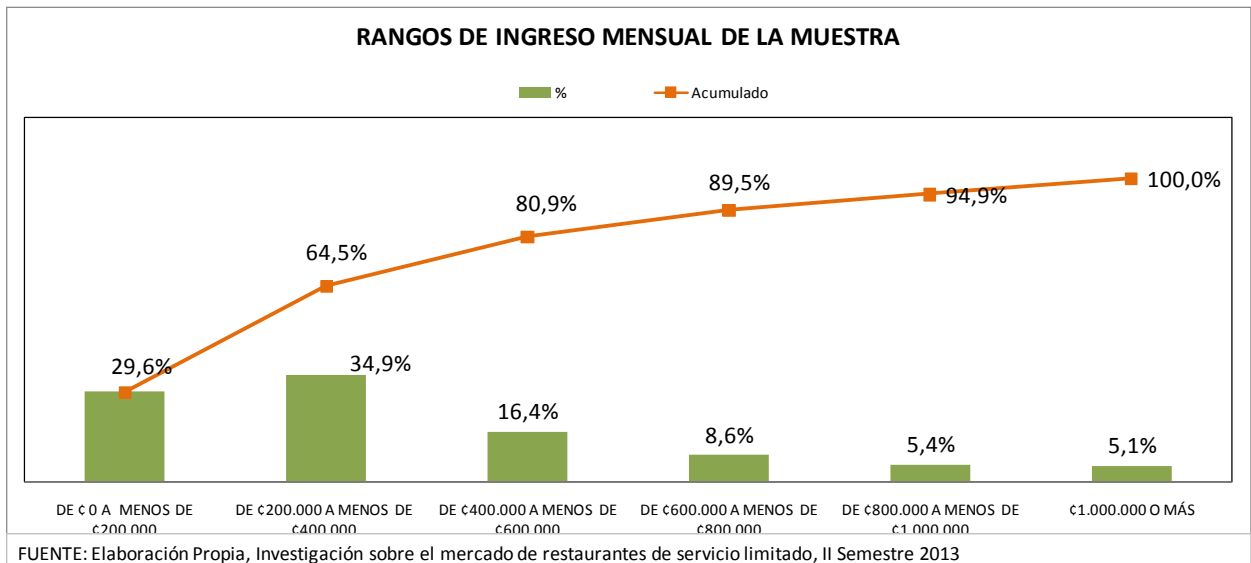
Los rangos de edad se muestran en el gráfico 3.35, y se destaca que la población de 18 años a 35 años es de 60,8%.

GRÁFICO 3.35



Los rangos de ingresos de la muestra se presentan en el gráfico 3.36, siendo el mayor de estos el rango de ¢200.000 a ¢400.000, con un 34,9%, el siguiente el de ¢0 a menos de ¢200.000 con un 29,6%, sumando ambos se obtiene un 64,5% de la población. Si se incluye el segmento de ¢400.000 a menos de ¢600.000, el porcentaje es de un 80,9%.

GRÁFICO 3.36



- **Análisis por medio de cruce de variables**

A continuación se realizará un análisis de cruce de variables con los resultados de la investigación aplicada, con el fin de profundizar en la comprensión del comportamiento de la industria de servicio limitado.

En los gráficos 3. 37 y 3. 38, se analizan los cinco restaurantes ocupantes de los primeros lugares dentro del favoritismo de los encuestados siendo estos Taco Bell, McDonald’s, Subway, KFC y Pizza Hut para los cuales analiza el porcentaje que ocupan los principales motivos de preferencia de los mismos y además se incluye el aspecto de “los considera productos saludables” este último con el fin de analizar su importancia dentro del mercado.

GRÁFICO 3. 37

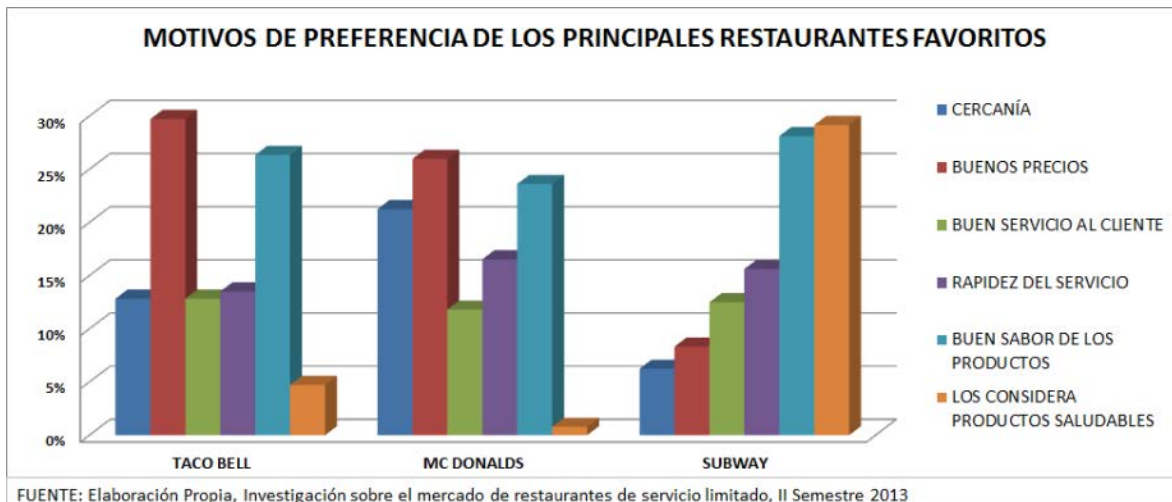
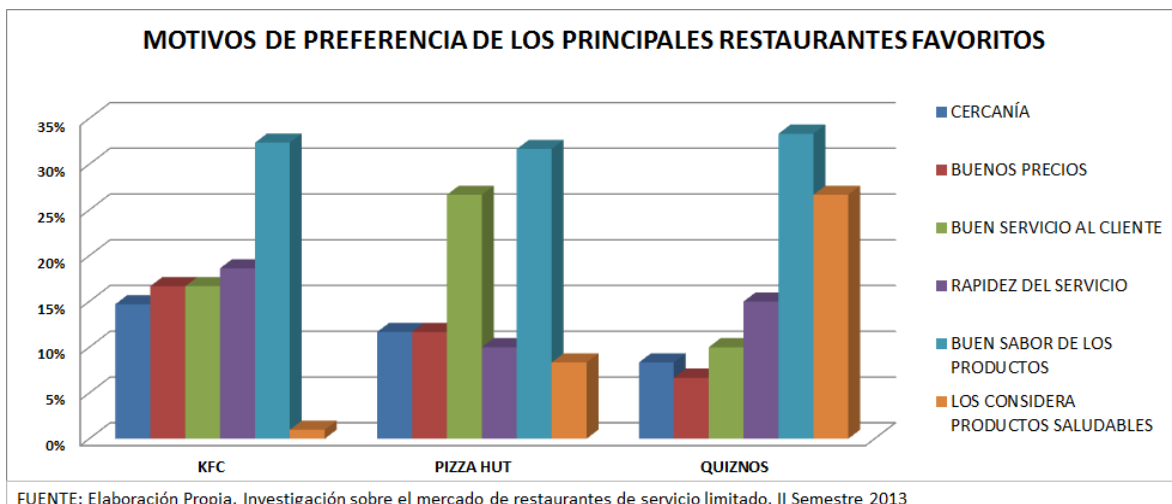


GRÁFICO 3. 38



Como se puede apreciar, para Taco bell y McDonald's los dos principales motivos son los "buenos precios" y el "buen sabor de los productos", mientras que Subway siendo el tercer favorito de la población en estudio, sus principales motivos cambian de posición pues pasan a ser: "los considera productos saludables" el primero, y el "buen sabor de los productos" en segundo lugar, la "rapidez del servicio" en tercer lugar, en cuarto lugar "buen servicio al cliente" y en quinto lugar los "buenos precios". Para KFC el principal motivo de preferencia es el "buen sabor de los productos", seguido de la "rapidez del servicio", "el buen servicio al cliente" y "los buenos precios". Pizza Hut tiene como su principal motivo como KFC el "buen sabor de sus productos", seguido del "buen servicio al cliente", alcanzando este último aspecto el mayor porcentaje percibido del mismo entre los 6 restaurantes analizados en este apartado, seguido de la cercanía y los buenos precios, Quiznos del mismo modo que KFC y Pizza Hut, tiene como su principal aspecto el "buen sabor de los productos" seguido de "los considera productos saludables", lo que lo pone en segundo lugar en este aspecto detrás de Subway, y en su tercer motivo de preferencia se encuentra la rapidez del servicio. Con esto se puede notar que en el caso de McDonald's y Taco Bell existe una fortaleza en su preferencia por el precio, y en el mercado en general hay una fuerte tendencia por el "buen sabor de los productos", Subway y Quiznos, quienes tienen un enfoque caracterizado por una gran variedad de opciones de comida "saludable" dentro de sus menús sus dos principales aspectos fueron el "buen sabor de sus productos" y "los considera productos saludables" este último siendo en el caso de Subway su principal fortaleza y en Quiznos su segunda, además es muy importante destacar que en estos dos casos

3.4 Situación dentro del mercado

3.4.1. Participación de Mercado

Según las encuestas realizadas, el 90% de los entrevistados son los que visitan restaurantes de servicio limitado. De este porcentaje, se demuestra que Mandarina posee una participación de 4.8% de ese mercado.

3.4.2. Posicionamiento

De los clientes potenciales entrevistados solo un 27% conoce o ha escuchado sobre Mandarin Tropical Juice Bar. La investigación además expone que casi un 25% de las personas que si lo conocen percibe al lugar como de venta de batidos, sándwiches y frutas, y otro bajo porcentaje lo percibe como un lugar de ambiente relajado y con buen servicio al cliente, que son elementos diferenciadores que pueden llegar a marcar diferencia a la hora de tomar la decisión de compra.

De los clientes actuales, se observa que el 46% opina que Mandarin tiene una amplia gama de productos ofrecidos, un 74% muestra satisfacción en la velocidad del servicio y un 83% califica de buena manera en trato brindado por el personal, estos tres aspectos se traducen en un cierto grado de satisfacción de los clientes y una percepción positiva por parte de los mismos.

En la parte de fachada, música y colores utilizados por Mandarin los porcentajes que calificaron de manera positiva los rubros fueron 75%, 63% y 75%, lo que aparenta que los clientes gustan de su imagen.

Por último, un 87% de los entrevistados califican como bueno a Mandarin, por lo que aunque se considera que la empresa todavía no se ha dado a conocer tanto, ese 27% del mercado tiene una buena percepción del lugar.

3.4.3. Segmento de mercado

Segmentación geográfica: Zona Norte, Pacifico Norte, Pacifico Central, Pacifico Sur, Caribe Norte, Caribe Sur, GAM.

Segmentación demográfica:

- Género masculino, género femenino.
- Estado civil (soltero, casado, unión libre, divorciado, separado, viudo).
- Edades de personas menores de 18 años, de 18 a 25 años, de 25 a 35 años, de 35 a 45 años, de 45 a 55 años, de 55 a 65 años, más de 65 años.
- Ingresos mensuales en colones menores de 100.000, de 100.001 a 300.000, de 300.001 a 500.000, de 500.001 a 700.000, de 700.001 a 900.000, más de 900.001.

- Labora o no labora.
- Nivel de estudio de primaria incompleta a completa, de secundaria incompleta a completa, de técnica incompleta a completa, de universidad incompleta a completa, grado de maestría y doctorado.

Segmentación psicográfica: personas a las cuales les gusta hacer deporte, personas sedentarias que prefieren leer, ver televisión, escuchar radio, música y utilizar redes sociales, personas que prefieren salir con amigos o familiares.

Segmentación conductual: personas que utilizan el servicio durante el desayuno, el almuerzo, merienda (entre comidas), la cena o como antojo.

3.4.4. Mercado meta

El mercado meta de Mandarina son tanto mujeres como hombres del GAM principalmente de San José y Heredia de 18 a 35 años, que están interesados en la alimentación saludable y suelen visitar restaurantes de servicio limitado con amigos, familiares o la pareja para almorzar, como merienda o en el momento de la cena. Además trabajan y son pertenecientes a la clase social media, media-alta.

3.4.5. Target Conceptual

El cliente que persigue Mandarina son personas jóvenes de menos de 35 años, que disfrutan alimentándose de manera saludable, utilizan redes sociales, ven televisión y escuchan programas de radio. Los mismos se deleitan cuando prueban alimentos de buen sabor, con precios cómodos y en un lugar agradable.

Ellos prefieren visitar restaurantes de servicio limitado que estén cercanos a su lugar de residencia o trabajo y en donde reciban un servicio bueno y rápido.

CAPÍTULO IV: Desarrollo de una propuesta del plan estratégico para la franquicia de restaurantes mandarina en el gran área metropolitana

4.1 Formulación de la estrategia

4.1.1 Revisión de misión y objetivos

Es recomendable que la creación de las estrategias de la empresa vaya de la mano con la misión que debe cumplir y los objetivos a lograr; por ende, un adecuado establecimiento de estos es indispensable para marcar un rumbo estratégico claro. La misión y objetivos actuales de Mandarina se detallan a continuación.

Misión actual de Mandarina

“Somos una empresa joven e innovadora comprometida con ayudar a las personas a obtener buena salud y mejorar sus hábitos alimenticios en un ambiente divertido y de entretenimiento. Ofrecemos una alternativa saludable y divertida de consumir frutas y vegetales 100% naturales y frescos.”

Objetivo Principal

“Ser la opción alimenticia número uno en Costa Rica en la industria del Bienestar y la Salud en un lapso de 5 años”

Objetivos Secundarios

Lograr las alianzas necesarias con entidades financieras para incrementar el capital disponible para futuras inversiones.

Fortalecer la estructura organizativa a través de la creación y definición de los departamentos claves de la empresa, delegando funciones y estableciendo tareas específicas para cada uno de ellos.

Establecer puntos de venta en las principales ciudades, centros comerciales y centros de oficina del país.

Implementar nuevas tecnologías en cada uno de los locales, las cuales garanticen una operación amigable con el ambiente.

La misión y objetivos de Mandarina apuntan a ofrecer alternativas saludables y naturales para mejorar la salud y los hábitos alimenticios de las personas, y de esta manera convertirse en líder de la industria de bienestar y salud en un lapso de 5 años.

Para que las estrategias estén alineadas con estas afirmaciones es necesario entender lo que es el sector de bienestar y salud. Según el *Estudio de tendencias y oportunidades para el sector alimentos procesados del Estado de México* realizado por el Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología y la Fundación México-Estados Unidos para la ciencia, la mega-tendencia de mayor impacto y permanencia en el tiempo actual es la de salud y bienestar, la cual está constituida por 3 ramas:

Alimentos funcionales

- Son aquellos alimentos a los que se les ha agregado, reducido o modificado algún componente con el fin de mejorar las condiciones físicas y mentales de la personas que los ingieren como parte de una dieta normal. Estos se clasifican en enriquecidos, reducidos y de medicalización.

Alimentos orgánicos

- Relacionados con estándares de producción o cultivo en los cuales se vigila que no tenga aditivos químicos, sustancias de origen sintético o alguna alteración genética.

Alimentos naturales

- Productos terminados que se hayan elaborado con el mayor número de ingredientes 100% naturales y que no use aditivos en exceso, sabores y colores artificiales

Fuente: Elaboración propia con datos de la página web de COMECYT al 30 de octubre del 2013

De acuerdo a las definiciones anteriormente mencionadas, para que Mandarin sea un *restaurante líder en la industria de bienestar y salud*, debe ofrecer una o varias de las opciones anteriormente mencionadas, actualmente algunos de los productos como los smoothies, se pueden clasificar como naturales, esto debido a que sus ingredientes son frutas frescas y no son de pulpa, por lo que no contienen colorantes o saborizantes artificiales; también se puede incluir en la lista las ensaladas de frutas, ensaladas verdes, jugos de vegetales; sin embargo, una parte de los productos que se ofrecen no cuentan con estas características, como lo son los helados y los granizados.

Para cumplir con la misión de *ayudar a las personas a obtener buena salud y mejorar sus hábitos alimenticios* Mandarin tendría que incluir en su menú o dar énfasis en

las estrategias integradas de marketing a los alimentos funcionales enriquecidos con vitaminas, minerales o antioxidantes, y/o reducidos en azúcar, sal y grasa saturada.

Al analizar la misión, Mandarina pretende ofrecer una *alternativa saludable y divertida de consumir frutas y vegetales*, sin embargo no está claro cuales estrategias utiliza para lograr que los productos o la experiencia sea divertida para los consumidores. Por otro lado, el objetivo principal es muy general y ambiguo debido a que la industria de bienestar y salud es muy amplia, no se especifica si son alimentos o solamente el servicio de restaurante, productos procesados, entre otros.

La misión, visión y objetivos propuestos son los siguientes:



Misión propuesta

- Somos una joven cadena de restaurantes de servicio limitado con ambiente tropical, que ofrece alternativas naturales y funcionales de calidad a un precio competitivo para contribuir con la mejora de los hábitos alimenticios y la calidad de vida del consumidor costarricense.



Visión propuesta

- Lograr posicionamiento de marca para el año 2019 como una de las principales 3 opciones de restaurantes de servicio limitado en el sector de bienestar y salud, mediante la oferta de alternativas naturales y funcionales.



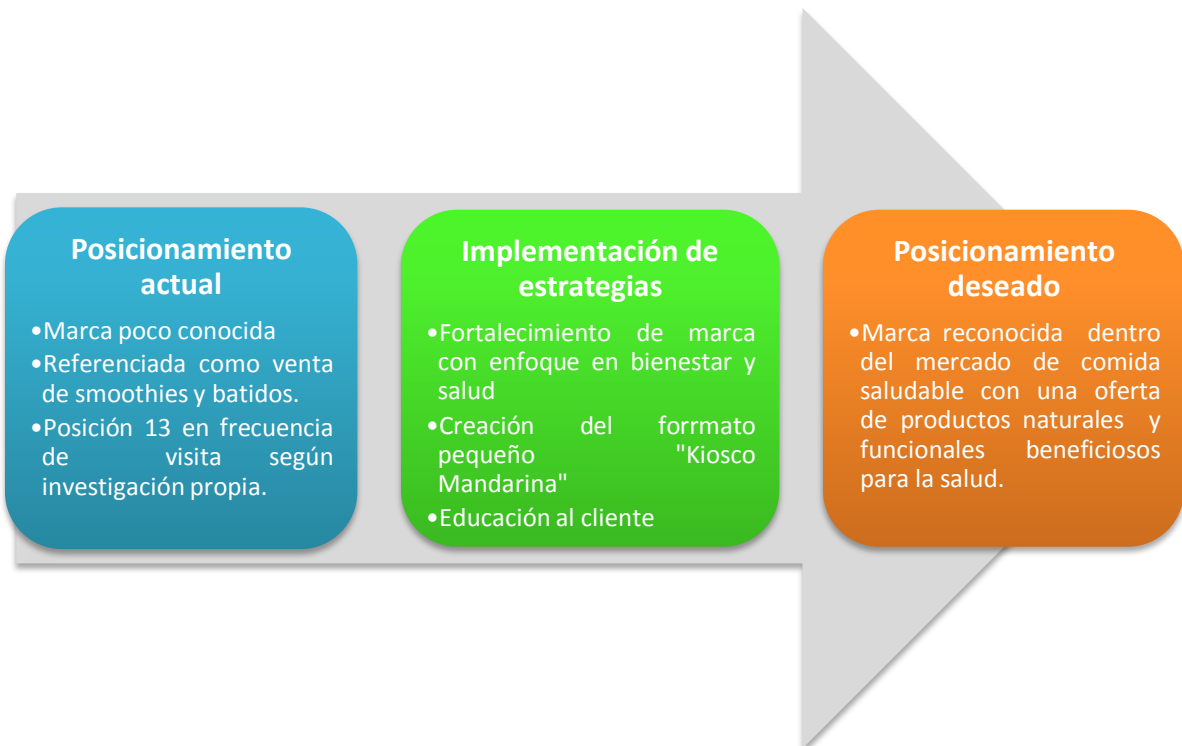
Objetivos Secundarios

- Incrementar la fidelidad y la frecuencia de consumo de los clientes de Mandarin.
- Fortalecer la estructura organizativa a través de la creación y definición de los departamentos claves de la empresa, estableciendo funciones y tareas específicas.
- Implementar nuevas tecnologías en cada uno de los locales, las cuales garanticen una operación amigable con el ambiente.
- Lograr las alianzas necesarias con entidades financieras para incrementar el capital disponible para futuras inversiones.
- Establecer un protocolo de características para la ubicación de posibles nuevos locales, el cual evalúe aspectos importantes como: tránsito del lugar, estacionalidades y público meta.
- Fortalecer y desarrollar el talento humano de la marca Mandarin con fuertes actitudes de servicio y de conocimiento en los productos que venden.

4.1.2 Posicionamiento deseado

Mandarina debe fortalecer el posicionamiento de la marca dando énfasis en el valor agregado ofrecido a sus clientes mediante productos naturales y funcionales de calidad, junto con el ambiente tropical que distingue la marca. La siguiente Gráfico muestra el resumen del posicionamiento que tiene la marca actualmente y donde se propone llegar mediante las estrategias planteadas en el presente trabajo.

FIGURA 4.1
RUMBO AL POSICIONAMIENTO DESEADO



Fuente: elaboración propia

4.2 Creación de estrategias alternas por medio del uso de la matriz FODA

La siguiente matriz muestra estrategias centradas en el uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado y evitar amenazas, y en la superación de las debilidades mediante el aprovechamiento de las oportunidades y la evasión de las amenazas.

CUADRO 4.1
ESTRATEGIAS CON BASE EN ANÁLISIS FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
FACTORES INTERNOS	1-Ambiente tropical que proyecta imagen fresca. 2-Estandarización de proveedores en todos los locales. 3-Utilización de productos frescos todos los días. 4-Estandarización en imagen gráfica, menú y elaboración de productos en toda la cadena. 5-Cultura definida basada en la salud y buena alimentación. 6-Smoothie es el producto estrella.	1-Limitantes de financiamiento y faltante de recursos para inversión. 2-Alta rotación de personal. 3-Falta de consolidación de estrategias para todos los locales. 4-Ausencia de estructura organizacional y de departamentos establecidos. 5-Carencia de controles y evaluación de la gestión. 6-Falta de sistema de información gerencial.
FACTORES EXTERNOS		
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
1- Cambio en los hábitos y gustos del consumidor, hacia productos saludables. Competidores líderes en restaurantes de servicio limitado no ofrecen bebida de fruta fresca ni alimentos funcionales. 2- Actual apogeo de las carreras de fondo y eventos deportivos. 3- Crecimiento en el desarrollo de centros comerciales; gran porcentaje de consumidores gusta de visitar restaurantes de comida rápida en centros comerciales.	* Posicionar Mandarina como un restaurante de comida rápida que ofrece productos naturales y funcionales de calidad a un precio accesible para el nicho de mercado. * Modificar la gama de productos para aprovechar la necesidad de personas que buscan opciones rápidas saludables para desayuno y merienda. * Posicionar la marca mediante la ubicación de kioscos que vendan smoothies en los principales gimnasios, universidades, oficinas y centros comerciales del país.	* Utilizar modelos e indicadores estandarizados para medir desempeño de la gestión de Mandarina en cada local y como empresa. * Alineación de estrategias globales como empresa que contribuyan con el fortalecimiento del modelo de franquicia. * Utilización de los resultados de las evaluaciones de desempeño para la formulación de estrategias funcionales útiles para la atracción y retención de clientes.
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
1- Consolidación de la industria mediante nuevos procesos de fusiones y adquisiciones. Competencia fuerte con mayores recursos para crecimiento. 2- Expansión agresiva de la competencia, guerra de precios presiona márgenes. 3- Incursión de menú saludable por parte de los competidores internacionales. 4- Deterioro de la situación actual de la economía bajaría la demanda de productos y servicios en general.	* Incrementar la frecuencia de consumo de la clientela por medio de programas de fidelización. * Fortalecimiento de estrategias integradas de marketing para la atracción de clientes potenciales. * Comunicación efectiva con el cliente para dar a conocer el valor agregado que ofrece la empresa. * Análisis de la cartera de productos para garantizar que esté alineado con el posicionamiento deseado.	* Formular estrategia de costos eficiente que permita mantener margen de ganancia en caso de guerra de precios. * Planificación de la implementación de mejoras. * Realización de reuniones periódicas para evaluar el trabajo interno y los factores detectados por los empleados que puedan afectar el desempeño del local.

4.3 Estrategia de negocio

Se recomienda seguir la estrategia de valor agregado con un enfoque amplio, es decir mantener siempre la línea de ofrecer productos saludables de servicio limitado pero dirigido a un mercado con diversas características, fortaleciendo el posicionamiento de marca en el segmento de bienestar y salud, e incrementando la frecuencia de consumo en horarios que actualmente tienen poca afluencia de clientes; todo lo anterior considerando las siguientes razones principales:

- El principal competidor de Mandarina en el mercado de batidos y bebidas naturales es Cosechas, y en el mercado de restaurantes de servicio limitado con opciones de comida saludable son Subway y Quiznos. Como se presentó en el capítulo anterior, para abrir un punto de venta de Mandarina se necesita una inversión inicial mucho mayor a la de un local de Cosechas, a su vez actualmente el mercado se encuentra en una guerra de precios, por lo cual la estrategia de expansión agresiva del formato de restaurante no es factible en esta etapa del ciclo de vida de Mandarina. Por otro lado, Subway y Quiznos siendo líderes del mercado cuentan con gran respaldo financiero y marcas altamente posicionadas, lo cual les permite tener un crecimiento fuerte dentro del mercado y abrir nuevos locales cada año.
- En cuanto al ámbito competitivo su enfoque es menos amplio que Quiznos y Subway por lo que según las estrategias planteadas anteriormente en la matriz FODA, Mandarina debe centrarse en posicionar su marca mediante estrategias promocionales, educativas e incluso mediante la creación del formato de locales “Kiosco Mandarina” los cuales pueden ubicarse en los principales gimnasios del GAM, universidades y oficentros del país dedicados a vender solamente las bebidas de frutas naturales características de Mandarina.
- En cuanto a la estrategia de costos se recomienda que la empresa Mandarina compita con precios competitivos en comparación con los líderes del mercado pero sin entrar en guerra de precios debido a que Mandarina no tiene la capacidad financiera para bajar sus precios excesivamente. Adicionalmente se recomienda mejorar su eficiencia en costos para que el margen de ganancia permita un crecimiento sostenido a la franquicia.

4.4 Estrategias funcionales de marketing

La estrategia integrada de marketing para la empresa Mandarina Tropical Juice Bar se detalla a continuación en las áreas de producto, precio, plaza, publicidad y promoción según la información brindada por los clientes potenciales y actuales de Mandarina en las investigaciones detalladas en el capítulo 3.

Objetivos de marketing

Objetivo general

- Aumentar la frecuencia de consumo para Mandarina Tropical Juice Bar.

Objetivos específicos

- Ampliar el conocimiento de la Marca.
- Aumentar la variedad de ingredientes para los productos e incluir más opciones en el menú.
- Dar a conocer la variedad de opciones del menú, además de las combinaciones de ingredientes tanto de smoothies como de los diferentes tipos de sándwiches y burritos.
- Aumentar presencia en los segmentos de mercado que son de interés para la empresa en formato pequeño.

4.4.1 Producto

Mandarina ha hecho un esfuerzo por brindar calidad a sus clientes mediante la oferta de productos diferenciadores que beneficien a la salud; sin embargo, estos productos no se han dado a conocer adecuadamente al consumidor, por lo que actualmente su valor agregado no es percibido por los consumidores de restaurantes de servicio limitado. A continuación se detallan los principales productos funcionales, orgánicos y naturales que ofrece Mandarina:

FIGURA 4.2
PRINCIPALES PRODUCTOS FUNCIONALES, ORGÁNICOS
Y NATURALES QUE OFRECE MANDARINA.



Fuente: elaboración propia

Como parte del proceso de calidad, Mandarinina cuenta con la asesoría por parte de Fruta Internacional para el uso, mantenimiento y maduración de frutas, esto ha ampliado los conocimientos de los colaboradores y permite tener disponibles en todo momento estos productos para la elaboración de smoothies y ensaladas.

El uso y comunicación adecuada de los atributos de los productos anteriormente mencionados es indispensable para lograr el posicionamiento deseado de la empresa Mandarinina como uno de los propulsores de bienestar y salud en el mercado de restaurantes de servicio limitado. Por otro lado, también debe aumentarse la lista de jugos funcionales con esos ingredientes diferenciadores lo cual contribuirá a lograr ese posicionamiento.

Otra parte importante de la estrategia de producto es la ampliación de sabores para los sándwiches debido a que actualmente la oferta se limita a cuatro (jamón de pavo, jamón de pollo, vegetariano y típico). De acuerdo a los resultados de la investigación a clientes actuales de los restaurantes Mandarinina, un 24,6% de los encuestados sugiere a Mandarinina aumentar las opciones en el menú, por lo cual se proponen los siguientes cambios para

aumentar la satisfacción de los clientes actuales de Mandarin, los cuales son sugeridos una vez analizadas las respuestas dadas por los entrevistados:

- Utilizar pechuga de pollo en lugar de jamón de pollo para algunos de los sándwiches.
- Incluir otros tipos de carne para los sándwiches (Roastbeef).
- Incluir té verde y té blanco en las opciones de bebidas frías debido a que sus propiedades son beneficiosas para la salud, su costo es bajo y es un producto acorde a la estrategia de bienestar y salud de Mandarin.
- Incluir otros tipos de pan a las opciones del menú, por ejemplo:
 - Pan pita
 - Pan institucional francés (menor tamaño)
 - Pan de mayor tamaño
- Incluir acompañamientos como palitos de queso, zanahoria y apio con aderezo a elegir (italiano, yogurt con albahaca, mayonesa light, mostaza miel).
- Ofrecer como acompañamiento ensalada pequeña o crema de ayote o espinaca.
- Ofrecer a los clientes los siguientes ingredientes adicionales, e incluirlos en el proceso de venta como un paso a cumplir por parte de los colaboradores de Mandarin antes de entregar la orden.
 1. Aguacate
 2. Alfalfa
 3. Espinaca
 4. Aceituna Negra
 5. Atún
 6. Albahaca fresca
 7. Cebolla morada
 8. Chile dulce
 9. Pepino
 10. Pepinillo

La siguiente es una imagen de la información que se puede poner a la vista de los clientes (por ejemplo al lado de las cajas) para facilitarles la decisión de compra.



- Posibilidad de armar o crear el sándwich (1 carne, 3 vegetales, 1 aderezo y queso) con la opción de agregar adicional cualquier ingrediente de los disponibles. Se recomienda que el valor del adicional de carne sea de 500 colones, de vegetal 300 colones y de aderezo (2 onzas) 100 colones. Estos precios fueron cotizados con los actuales proveedores de la cadena, y valorados con los opciones que el mercado ofrece, tomando como una principal referencia los adicionales ofrecidos por los restaurantes Subway.

Se presenta a continuación el arte propuesto para colocarlo en mesas, en bandejas y cerca del área de cajas para informar a los clientes sobre la posibilidad que se mencionó con anterioridad.

Bandejas:

ARMA TU SANDWICH

MANDARINA TROPICAL JUICE BAR

1 CARNE + 3 VEGETALES + 1 ADEREZO + 1 QUESO

- Tipos de Carne:**
Roastbeef | Atún | Jamón de pavo | Jamón de pollo | Pollo mechado
- Vegetales y otros:**
Espinaca | Zanahoria | Lechuga | Tomate | Pepino | Pepinillo | Cebolla morada |
Albahaca fresca | Alfalfa | Aceituna negra | Chile dulce | Aguacate | Jalapenos | Frijoles
- Tipos de Aderezos:**
Italiano | Mayonesa light | Yogurt con albahaca | Mostaza miel | Salsa de tomate
- Tipo de Queso:**
Semi maduro

También puedes pedir cualquier ingrediente adicional por:

- Adicional de Carne --> €500
- Adicional Vegetal --> €300
- Adicional de Aderezo --> €200

Cajas:

ARMA TU SANDWICH

MANDARINA
TROPICAL JUICE BAR

1 CARNE + 3 VEGETALES + 1 ADEREZO + 1 QUESO

Tipos de Carne:
Roastbeaf | Atún | Jamón de pavo | Jamón de pollo | Pollo mechado

Vegetales y otros:
Espinaca | Zanahoria | Lechuga | Tomate | Pepino | Pepinillo | Cebolla morada |
Albahaca fresca | Alfalfa | Aceituna negra | Chile dulce | Aguacate | Jalapenos | Frijoles

Tipos de Aderezos:
Italiano | Mayonesa light | Yogurt con albahaca | Mostaza miel | Salsa de tomate

Tipo de Queso:
Semi maduro

También puedes pedir cualquier ingrediente adicional por:

Adicional de Carne ---> €500 Adicional Vegetal ---> €300
Adicional de Aderezo ---> €200

Mesas:



A continuación se presenta un cuadro con información sobre costos actuales de los productos que se propone se incluyan en el menú.

CUADRO 4.2
COSTOS DE PRODUCTOS PROPUESTOS

Productos	Presentación	Costo por gr/unids	Total Neto
Relleno de Pollo	1/1 kg	€3,85	€3.851,04
Roastbeef	1/300 g	€7.70	€2310
Apio	1/1 kg	€0.75	€748
Aguacate	1/1 kg	€327.25	€1309
Espinaca	1/300 g	€249	€249
Té de Manzana	1/25 Unids	€101,7	€2.542,50
Té Blanco Arándano	8/ 650gr	€2,15	€11.164,40
Pan Institucional Francés (Pan Pequeño)	8/633 gr	€2,40	€12.142,98
Palitos de Queso	1/40 unids	€122,88	€4.915,13
Aceituna Negra	1/100 unids	€148,36	€14.835,77
Trozos de Atún	1/33 Onz	€95,74	€3.159,48
Pepinillos Rebanados	1/1 Kg	€5,30	€5.297,00

Fuente: elaboración propia

Por último se plantea la opción de incluir en cada local una Cuadro con información nutricional de cada uno de los productos que se ofrecen, su contenido calórico, propiedades alimenticias, valor energético, entre otros. Se cotizo el análisis nutricional de 10 recetas con

el centro de nutrición de Larisa Páez, el cual ha hecho el análisis de competidores de la industria como Quiznos, Subway y La Oliva Verde. El precio de \$780 incluye lo siguiente:

- Análisis de 10 recetas.
- Inclusión en el libro de restaurantes el cual se entrega a los pacientes del centro por tiempo ilimitado (aproximadamente 18000).
- Inclusión en la página web del centro como uno de los restaurantes recomendados.
- 2 promociones en Facebook (actualmente cuentan con 4000 seguidores).
- 1 entrega de cupones a los pacientes.
- El restaurante puede utilizar el logo del Centro de Nutrición en los platillos analizados.

4.4.2 Precio

Mandarina no debe competir por precio en el mercado sino por calidad. Las encuestas que se realizaron muestran la satisfacción de las personas por los precios actuales, no se pueden reducir porque dejarían un margen de utilidad mínimo ni aumentar porque causaría que Mandarina cambie de segmento de mercado objetivo y probablemente perdería los clientes que actualmente valoran el atributo precio como uno de los principales a la hora de elegir un restaurante de servicio limitado.

CUADRO 4. 3

Precios de competidores de Mandarina				
	Sándwich 15 cm	Sándwich 22 cm	Sándwich 30 cm	Bebida o Smoothie
Subway	2650-2900		2400-4100	1200
Quiznos	1700		2400	1000
Mandarina		2100		1000-2500
Cosechas				1000-1800

Fuente: elaboración propia.

CUADRO 4.4

Precios de competidores de Mandarinina		
	Combo económico	Combo regular
Subway	2900	4100
Quiznos	2400	3500
Mandarina	X	3200

Fuente: elaboración propia

El rango de precios de los sándwiches entre Mandarinina, Subway y Quiznos varía dependiendo del producto, en el primero un sándwich de 22 cm cuesta aproximadamente 2100 colones, mientras que en Subway tiene un valor entre los 2650 y 2900 colones de 15 cm y entre 2400 y 4100 colones de 30 cm dependiendo de los ingredientes. Quiznos tiene ofertas de un sándwich de 30 cm por 2400, otro de 14 cm por 1700 y un menú económico de 2400 colones contiene papas o galleta y refresco. Aquí se puede analizar que el competidor con precios más altos es Subway que en este momento es líder en el mercado de restaurante de servicio limitado enfocados en bienestar y salud. No se recomienda que Mandarinina se iguale en precios a este para no entrar a competir directamente con el líder, debido a que no cuenta todavía con el respaldo financiero ni tiene su marca consolidada, tampoco es recomendable inclinarse a competir con los precios bajos de restaurantes como McDonald's que es líder y tiene la capacidad económica para lograr establecer estos precios y continuar siendo rentable.

Los sándwiches de Mandarinina (producto estrella en la línea de comida de la franquicia) poseen el precio más accesible de acuerdo al tamaño del sándwich sin embargo la variedad de sabores sigue siendo una debilidad, a diferencia de su competencia la cual posee precios más altos pero también tienen una oferta mayor de ingredientes por lo que pueden satisfacer de mejor manera los gustos de los clientes.

La empresa puede recurrir a la fijación de precios promocionales cuando introduce un nuevo producto, para generar el conocimiento del mismo, continuar con la fijación de precios segmentada en el caso del descuento de los estudiantes que presenten carné.

4.4.3 Plaza

La estrategia de marketing de la empresa debe ir orientada a incrementar la frecuencia de consumo de su clientela en cada uno de los locales actuales, y no en abrir una mayor cantidad de restaurantes. Esto al menos hasta que la industria brinde las posibilidades de crecimiento adecuadas.

Se recomienda que la apertura de nuevos locales sea analizada con mayor detalle, debido a que significa una fuerte inversión para la empresa y el actual posicionamiento de la marca y la limitada capacidad financiera no justifican lo que podría catalogarse como un crecimiento desordenado.

Las encuestas pusieron en evidencia que las personas de Alajuela también son parte de los clientes actuales y esto sin contar con un restaurante en esa provincia, por lo que ubicar un punto de venta en el lugar sería una opción a mediano plazo, así como en San José centro donde existe un alto tránsito de personas, lo cual puede llegar a aumentar el posicionamiento de la marca. Pero esto también dependerá de las oportunidades que surjan en cuanto a disponibilidad de locales con valores de alquiler razonables para Mandarin.

Otro segmento que se puede atacar de manera acertada son las personas que frecuentan gimnasios. Para lograrlo la empresa puede ubicar quioscos como el que actualmente tiene en el Gimnasio Skorpio para promover la imagen saludable que se desea y la exposición de marca.

Aprovechando la proliferación de carreras de fondo (más de 5 kilómetros) en nuestro país, se considera que el uso de la unidad móvil que actualmente tiene la empresa, es propicia para la venta posterior a dichas competencias. Mandarin puede buscar alianzas estratégicas con empresas como Global Sport Group que se dedica a la organización y puesta en marcha de este tipo de eventos. Este formato se llamaría *Mandarina Móvil*.

CUADRO 4.5
INVERSIÓN REQUERIDA PARA QUIOSCOS Y UNIDADES MÓVILES

Estrategia	Inversión (Puesta en Marcha)	
Quiosco Mandarina	Entre \$10.000 y \$15.000	El monto se estima según la experiencia obtenida con el proyecto que se desarrolló en el gimnasio Skorpio, donde el monto de la inversión inicial osciló cercana a los \$13.000
Móvil Mandarina	Entre ₡150.000 y ₡200.000	Para la estimación anterior se toma en cuenta los siguientes rubros: Transporte Móvil: Este Monto varía según la distancia del evento, puede oscilar entre ₡30.000 y ₡80.000. Empleados: Corresponde al día u horas de trabajo de mínimo dos colaboradores un día completo equivale ₡9300. Pedido Fruta: La móvil posee capacidad para un pedido promedio de ₡100.000 Insumos: Vasos, azúcar, pajillas, hielo, este monto ronda los ₡40.000.

Fuente: elaboración propia

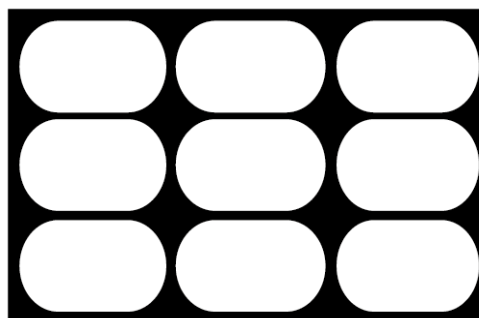
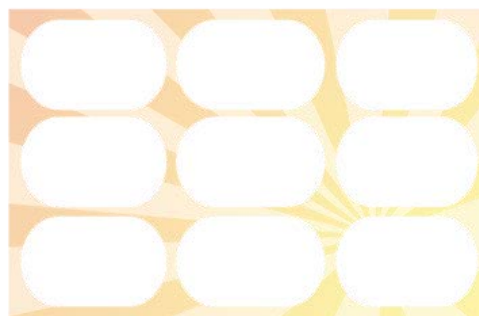
4.4.4 Publicidad y promoción

Para dar a conocer a Mandarina como una marca saludable, se debe apelar a las creencias y valores de las personas y no solo a los atributos de los productos que poseen, debido a que estos pueden ser fácilmente copiados por la competencia, abordar este conjunto de creencias como “salud para vivir mejor” o “para una vida más sana” puede lograr poco a poco un mayor acercamiento con los clientes al tratar de posicionar la marca como una opción saludable.

Como parte de la promoción, se propone la creación de los siguientes combos:

- Combo para compartir conformado por 2 té verde, manzana o blanco, 2 sándwiches y 2 ensaladas por ₡5.500 colones.
- Combo de 2 burritos, 2 queques de zanahoria y 2 té verde, manzana o blanco por ₡5.400 colones.
- Combo de sándwich más pequeño (de entre unos 15 y 17 cms) acompañado de un té verde o blanco o un jugo de temporada.

A su vez se recomienda implementar la tarjeta de premios, inicialmente puede ser un modelo sencillo donde se acumulen compras que se pueden llegar a cambiar por productos y posteriormente puede implementarse una tarjeta de cliente frecuente de banda magnética una vez que la empresa cuente con la tecnología y los sistemas de información que permitan el aprovechamiento de una herramienta como ésta. A continuación se presentan dos diseños que se pueden utilizar según el tipo de cliente.



En el local de San Pedro se puede utilizar el volanteo en sus cercanías para atraer clientela, la cual por tratarse en gran parte estudiantes que buscan un lugar cerca de su centro de estudios, reacciona favorablemente a este tipo de publicidad, según señala la administración con base en experiencias previas

Otro medio que se considera conveniente es el uso de traseras de buses, las cuales si se comparan con vallas, tiene un costo aproximado del 50% menos.

Se propone el uso de las pautas brindadas por la empresa Interamericana Medios de Comunicación S.A.

Tomando en consideración el local de San Pedro se propone utilizar la ruta de la Periférica L1, la cual sale de Hatillo 2 con sentido sur, pasando por Hatillos, Circunvalación Sur, Monte Azul-Jardines Cascajal, Barrio Los Sauces, San Francisco de Dos Ríos, Sector Zapote, *San Pedro-Universidad de Costa Rica*, *Sector Guadalupe*, Calle Blancos-Barrio Tournón, Barrio México, Paseo Colón-Sabana Este, Avenida 10-Barrio Cuba.

El sector de San Pedro-UCR y de Guadalupe, se piensa que serían los que tendrían un mayor impacto en incentivar el consumo del local de San Pedro.

Esta ruta además publicitaría también el local de Lincoln Plaza, al pasar por Calle Blancos y Barrio Tournón.

Durante 2 catorcenas (4 semanas), tiene un costo de \$400 por la pauta, \$100 por la impresión y \$35 por la instalación, lo que se traduce en un total de \$535.

Este tipo de medio se puede utilizar en el caso del local de San Pedro, en el retorno del proceso lectivo de la UCR a inicios del mes de marzo, contando las primeras 4 semanas a partir del inicio de lecciones, con el fin de reactivar el consumo y trabajar en el posicionamiento y recordatorio de marca.

En los demás locales, se debe evaluar qué ruta de autobús sería más conveniente, y utilizarla durante el inicio de los periodos de mayor consumo según las evaluaciones de la administración.

A continuación un ejemplo:



Por medio de estas estrategias publicitarias se puede mencionar que al ir a Mandarina con 3 o más personas puede optar por el mini de temporada que es una versión pequeña ya sea de un smoothie, helado, ice coffee, vaso de frutas, entre otros que se va a ofrecer como regalo en el momento en el que se adquiera un combo por persona. Las propuestas del volante se muestran en las siguientes imágenes:





Se puede mantener un smoothie a precio más cómodo para atraer mayor clientela, el mismo puede ser hecho con la fruta que esté en temporada y que para la empresa sea más económico producir. Las siguientes imágenes muestran la publicidad que se puede utilizar para promocionar los smoothies de temporada.



En el pasado la promoción de los “smoothies 2x2000” donde se vendían dos smoothies de 22 onzas por este precio tuvo buen alcance en cuanto a generación de tráfico y aumento del consumo, evidenciado por medio de un aumento directo en el número de órdenes. Es por esto que se recomienda implementarlo nuevamente usando también los smoothies de temporada mencionados con anterioridad que reducen el costo de materia prima. Esta promoción también se podría realizar con otros productos como los vasos de frutas, granizados y jugos con lo cual se promueve la llegada de nuevos clientes.

Dentro de los resultados de la investigación hecha a consumidores de restaurantes de servicio limitado el primer medio preferido para informarse de los temas de interés

nacional fue la televisión, la cual aunque tiene un alcance masivo también cuenta con un alto costo, por lo que no se tomará como parte de la estrategia de mercadeo propuesta.

El segundo medio preferido por el público en general para informarse son las redes sociales con un 39,5%. Aproximadamente el 80% de los consumidores que eligen restaurantes por sus productos saludables utilizan Facebook y un 58% utiliza YouTube, además estos medios tienen un costo menor en comparación a otros canales masivos como periódicos o pautas televisas, y con la ventaja de poder definir las características del segmento al que va dirigido el anuncio.

En el caso de Facebook se puede escoger el perfil de usuarios a los que se desea llegar utilizando criterios como el lugar de residencia, edad, nivel de estudios, estado civil entre otros. Según este sitio “la mayor parte de la publicidad en línea solo llega al 27 % del público objetivo y el promedio de Facebook es del 91%.”. Actualmente la red social tiene un millón de usuarios en Costa Rica, y según el semanario El Financiero el 99% de las personas que usan redes sociales en el país utilizan Facebook, de los cuales el 97% la catalogan como su favorita. Esto junto con el criterio de menor costo ocasiona que se recomiende utilizar esta red social para comunicarse, publicitar e informar a los consumidores.

La empresa podría desarrollar su propia página web en donde brindar información de la tarjeta de premios y ser un medio más por el cual los consumidores puedan informarse de los beneficios de los ingredientes utilizados por Mandarin al igual que el contenido calórico y proteínico de los mismos parecido al que se propone tener en los locales.

CUADRO 4. 6
PRECIOS DE PÁGINA WEB Y COMMUNITY MANAGER

Estrategia	Precio
Página Web Empresarial	\$1.000
Administración Facebook	\$150

La siguiente es una propuesta de cómo puede verse la página web de Mandarin.

MANDARINA

TROPICAL JUICE BAR

Inicio

Historia

Sugerencias

Galería

Contacto

• **Nuestro Menú** •

• **Promociones** •

• **Próximos Eventos** •

Información Nutricional

Consejos para mantener una vida saludable



Tener cuñas de radio es otra opción que es más accesible que la televisión por su costo económico, en las encuestas se mencionó algunas de las estaciones de radio más escuchadas y que se deben tomar en cuenta para elegir la emisora correcta. En estas se pueden destacar promociones y atributos de producto que hacen a Mandarina una opción saludable y diferente. Las emisoras donde se recomienda publicitar en horas de mayor tránsito vehicular son las preferidas por los clientes potenciales de Mandarina:

- Columbia stereo
- Radio Disney
- Bésame
- 97.9
- Best FM

CUADRO 4.7
COTIZACIÓN DE CREACIÓN, EDICIÓN Y
PROGRAMACIÓN DE CUÑAS SEGÚN CANARA

Tiempo Segundos	60	45	30	20	15	10
Precio	₡63.800,00	₡55.800,00	₡34.800,00	₡25.000,00	₡23.000,00	₡17.500,00

Fuente: elaboración propia con datos de CANARA

CUADRO 4.8
PAQUETES DE PROGRAMACIÓN

Paquete #1	Precio ₡3.500.000	6 cuñas en hora pico de 30 segundos, 2 cuñas en programación regular 30 segundos, mención de la marca al menos 2 veces por programa, posibilidad de realizar promociones y exclusividad de categoría de producto.
Paquete #2	Precio ₡2.500.000	3 cuñas en hora pico 30 segundos, 2 cuñas 30 segundo en programación regular, mención de la marca al menos 2 veces por programa, posibilidad de realizar promociones.

Fuente: elaboración propia con datos de CANARA

Otro punto importante es la continuidad de los patrocinios de eventos deportivos como los universitarios en el caso de la UCR, además de carreras de atletismo, triatlón o ciclismo que cada día se vuelven más comunes en nuestro país. La concentración de personas en estos lugares debe ser aprovechada para crear valor a la marca e identificación con la vida saludable, la empresa cuenta con una unidad móvil, la cual puede utilizarse en este tipo de actividades, desarrollando su relación con su mercado meta.

4.5 Estrategia funcional de recursos humanos

Actualmente no hay una estrategia de recursos humanos que busque el desarrollo del capital humano, sin embargo hay puntos muy importantes que la empresa debe procurar si quiere llegar a tener una estrategia competitiva notable dentro del mercado, y el personal es parte fundamental de esto.

Para que la propuesta hecha en esta investigación genere los resultados positivos esperados, existe otro punto clave en el cual Mandarina Tropical Juice Bar debe mejorar, el contacto personal entre la empresa y el consumidor generado por medio de los colaboradores de la misma, gracias al buen desempeño de estos en sus labores para que el cliente tenga una buena impresión de la empresa, siendo que un cliente satisfecho y feliz dará buenas referencias a otros, mientras que un cliente que se haya llevado una mala impresión puede dar malas referencias a otros posibles consumidores. En relación a lo anteriormente descrito proponemos los siguientes puntos para la mejora:

4.5.1 Involucrar a los encargados de cada local en las labores de recursos humanos

El área de recursos humanos no solamente debe ser responsable de administrar y realizar el pago de planillas de la empresa, ni debe estar integrado por una sola persona como sucede actualmente. Sin embargo, dado que una inversión en un departamento exclusivo de RRHH aún no se justifica en volumen de procesos y labores, se propone que a cada persona encargada de un local de Mandarina, se le involucre de manera activa dentro de las funciones de plan de incentivos, clima organizacional, medición del desempeño, entre otros.

El equipo de trabajo de recursos humanos debe estar encargado del desarrollo del personal, buscando a través de la capacitación, el liderazgo y la cultura organizacional, que la empresa logre la mejora en su talento humano, el cual a su vez pueda ser percibido por los clientes y el mercado como una de las fortalezas de la empresa que le ayuden a posicionarse en la preferencia de los clientes.

4.5.2 Programas para el desarrollo del personal

Estos programas serán responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos, y deberá enfocarse en dos ejes principal, el primero en el desarrollo del Liderazgo de la empresa tanto a nivel administrativo como gerencial dentro de cada restaurantes, en el cual los ejecutivos con empleados a su cargo podrán ser capacitadas en temas como servicio, manejo de personal, comunicación, motivación, características de los productos, procedimientos, uso de herramientas de control, logro de metas y servicio, esto debido a que si los líderes que de la empresa y en especial de cada restaurante son de ejemplo para los colaboradores, esto se traducirá en mejores relaciones con el personal y por ende una mejoría en el servicio y la imagen del restaurante.

En una segunda etapa se recomienda capacitar al personal de servicio (quienes tienen contacto con los clientes día a día) en temas como servicio al cliente, características y beneficios de los productos de Mandarina, procedimientos y comunicación. Estos con el fin de que el personal esté listo para dar el mejor servicio posible a cada uno de los clientes que llegue a los restaurantes, y a su vez se estandarice el nivel de trato en todos los restaurantes.

4.5.3 Desarrollo de la cultura organizacional sana

Mandarina debe desarrollar un sentido de pertenencia entre sus colaboradores y la organización para alcanzar una mayor satisfacción en sus empleados, esto se puede lograr mediante la provisión de oportunidad de mejora, como lo son oportunidades de estudio, horarios flexibles, premios y bonificaciones por alcance de metas (por ejemplo a nivel de ventas de restaurante), sistemas de ahorro, facilidades con entidades bancarias asociadas a la empresa, así como la capacitación antes detallada, y la comprensión del significado del beneficio de su labor en las personas a las cuales sirve, en este caso los clientes, obtienen una mejor salud y bienestar por medio del servicio brindado, esto hace que los colaboradores de la empresa no vean la misma sólo como un trabajo sino como un centro de desarrollo personal por medio del cual logren alcanzar sus metas y proyectos de vida. Si bien la cantidad de empleados en la actualidad podría ser considerada como baja, sugerimos que se considere la creación de una asociación solidarista en el futuro.

4.6 Evaluación y control

Para que Mandarina logre llevar a cabo las estrategias propuestas es necesario que tenga un claro proceso de evaluación y control de su gestión. De acuerdo a L. Wheelen et. al. El modelo de retroalimentación se puede medir en cinco pasos que incluyen: Determinación lo que se medirá, establecimiento de estándares de rendimiento, medición del rendimiento real, comparación del rendimiento real con el estándar y la aplicación de medidas correctivas:

Determinación de aspectos a medir: Especificación de procesos y resultados de implementación que se deben supervisar.

Establecimiento de estándares: Son medidas de resultado de rendimiento aceptables y expresión de los objetivos estratégicos.

Medición de rendimiento: Se debe realizar en momentos predeterminados.

Comparación de rendimiento con el estándar: evaluar si los resultados de rendimiento real se encuentran dentro del margen de tolerancia deseado.

Medidas correctivas: se deben tomar medidas correctivas en caso de que los resultados reales queden fuera del margen de tolerancia.

4.6.1 Modelo de control de la gestión de Mandarina

El siguiente modelo se creó para el control y medición del rendimiento de las diferentes áreas funcionales de Mandarina, se tomaron como referencia los principales indicadores utilizados en la industria de restaurantes y se adaptaron a las necesidades de una PYME como lo es Mandarina.

El modelo de desempeño se ha creado por medio de KIP's (Key Performance Indicators- indicadores clave de desempeño) que permitan medir los resultados de cada uno de los locales, realizando análisis históricos de cada local de manera individual. Su uso también puede extenderse para la comparación entre locales con el fin de encontrar factores claves de éxito en cada uno de ellos que deban reforzarse en el resto de los puntos.

Justificación: La cadena Mandarina Tropical Juice Bar se encuentra en un mercado muy competitivo, en donde la medición y control de los indicadores de desempeño son fundamentales para lograr abarcar una cuota rentable de mercado que justifique la operación.

Limitaciones:

- En el mercado costarricense no se cuenta con información de carácter público sobre la industria de restaurantes de comida rápida que permitan establecer comparaciones con los líderes del mercado, razón por la cual se recomienda que se trabaje en el mejoramiento continuo tomando como referencia la información histórica de los locales de Mandarina Tropical Juice Bar.
- Uno de los datos contemplados en la alimentación del modelo aún no es estimado por la administración de Mandarina, el cual es la cantidad de horas dedicadas al proceso administrativo. Para efectos ilustrativos se utilizó un dato supuesto, sin embargo se sugiere que la administración siga llevando un control de esta información, debido a su valor como parámetro de desempeño.
- No se tuvo acceso a toda la información necesaria para alimentar el modelo, la cual en parte es de uso privado de la administración, por lo cual dentro del modelo elaborado en Excel se procedió a indicar junto a cada fila los datos que Gráfico como ejemplos.

A continuación se explica el modelo propuesto, tomando como base el mismo local que se utilizó en el análisis financiero.

El modelo se base en una serie de información a completar, la cual constituye las entradas o “input”. El primer dato que se debe completar es el local que se vaya a evaluar:



Posteriormente se deben ingresar los datos indicados en la sección de Entradas de Información o “inputs”, la cual se segmentará por año y catalogado en tres secciones: general, laboral y administrativa.

Entradas de información (datos anuales)	2012	2013
INFORMACIÓN GENERAL		
Ventas netas	€70.902.335	€92.333.174

Con base en dicha información el modelo calcula los parámetros mostrados en la sección de Salidas de información o “outputs”, la cual también se muestra por año y catalogados en 5 secciones, en las cuales cada KPI tiene un fin específico en la medición del desempeño. A continuación se da una explicación de cada KPI y su funcionalidad:

1. **Empleo y personal**

- Costo de planilla (costo de planillas/ ventas): permite el análisis del peso de la planilla en las ventas totales de la empresa. Si las ventas suben pero el gasto de personal sube más aceleradamente puede que se tenga que mejorar aspectos operativos para poder seguir creciendo de manera rentable.
- Costo laboral total (costo laboral total/ ventas): similar al anterior, pero incluyendo costo de CCSS, seguros, entre otros.
- Horas promedio laboradas por mes: información útil para comparar contra las ventas de cada mes y ver la correlación entre volumen de ventas y horas laboradas en cada mes con el fin de evaluar productividad.
- Días promedios tomados por enfermedad en un mes: una medida de las habilidades administrativas y de trabajo en equipo, y cómo impactan estas en el ambiente de trabajo y la motivación de los colaboradores.
- Rotación de personal: una buena medida del ambiente del lugar de trabajo y del sentimiento de pertenencia que genera. Así como las condiciones laborales y la motivación que se inculca.

2. Gestión de la cocina

- % Costos de alimentos/ ventas: una medida del costo de los alimentos en comparación a las ventas, permite una rápida identificación de las tendencias que pueda estar teniendo el negocio en incrementar o disminuir sus costos.
- Costo total promedio de las órdenes: con el fin de tener una idea de cuánto cuesta la elaboración de los productos que satisfagan a un cliente promedio. Si existe congruencia entre cada periodo en estudio esto indica que se está teniendo un adecuado control de los costos; si el indicador aumenta, se debe buscar qué está ocurriendo.
- Valor de inventarios: todo inventario tiene su costo, y por ende se debe manejar de la manera más ágil posible con el fin de resguardar la calidad y evitar incurrir en gastos por deterioro de inventarios.
- Periodo medio de inventarios: complementa el análisis del KPI anterior, la administración lo debe comparar contra el vencimiento de los insumos.
- Rotación de inventarios: sobre la misma línea de inventarios, mide la rapidez con la que se rotan los inventarios.
- PRODUCTOS MÁS VENDIDOS
 - Margen bruto: para identificar la rentabilidad de los productos más vendidos.
 - Representación en la utilidad bruta: es un margen de contribución de cuánto representa la utilidad bruta de cada producto de buena rotación del margen bruto total.
- PRODUCTOS MENOS VENDIDOS
 - Margen bruto: para identificar la rentabilidad de los productos de menor rotación. Con un análisis de mayor profundidad se puede determinar que aunque un producto no es sea muy rentable, puede

que esté ayudando a diluir costos fijos que justifican su permanencia dentro del menú.

- Representación en la utilidad bruta: margen de contribución como parte del margen bruto total.
- **Nivel de desperdicio por fruta picada:** su propósito es medir qué porcentaje de cada tipo de fruta es utilizable después de que la misma sea picada.

Se sabe que en los locales Mandarina cada mañana antes de la apertura del local se pica la fruta que se va a utilizar durante la mañana y parte de la tarde (debido a que de no ser suficiente para la tarde, conforme a la necesidad, se puede realizar un segundo corte). En ese momento, el funcionario a cargo de picar la fruta deberá llenar el siguiente cuadro:

Persona a cargo:	Ej: Luis
Fecha:	10-11-13
Fruta picada:	Ej: Sandía
Unidades:	2
Pesaje inicial:	Ej: 1500 g
Peso de la fruta utilizable:	Ej: 950 g
Peso del desperdicio:	Ej: 500 g

Como puede observarse en el cuadro anterior, se deben ingresar los pesos en gramos, para lo cual el funcionario hará uso de la pesa disponible en cada local.

Como también es posible notar en el ejemplo, el peso de la fruta utilizable y del desperdicio no suman el cien por ciento del pesaje inicial, esto porque las frutas, y en especial una como la sandía, acumulan mucho peso líquido, que a la hora de picarla se puede perder y por ende no ser considerado en los pesajes posteriores.

Se debe también indicar la cantidad de unidades (frutas enteras) que se van a picar, con el fin de determinar si también este puede o no ser un factor decisivo en el nivel de desperdicio que se pueda tener.

Para este indicador en particular se llevará un control separado al de los demás, en el cual se ingresarán los datos recolectados con el fin de determinar los diversos porcentajes de aprovechamiento y desperdicio, tan como se muestra a continuación siguiendo con el mismo ejemplo planteado anteriormente:

FUNCIONARIO	LUIS			
FECHA	10-11-13			
FRUTA	Sandía		Piña	
UNIDADES	2		3	
PESAJES INICIALES	1500 g		1350 g	
GRAMOS UTILIZABLES	950 g	63.33%	1100g	81.48%
GRAMOS DE DESPERDICIO	500 g	33.33%	210 g	15.55%

La jefatura de cada local podrá por medio de este indicador, conocer qué colaborador está realizando una mejor gestión en sacarle un máximo provecho a las frutas, así como conocer los niveles de aprovechamiento promedios por frutas y buscar maximizarlos.

Como plan piloto de aplicación se recomienda iniciar aplicando durante un mes de manera individual en cada local esta medida, empezando con las siguientes frutas, que según lo consultado a la administración son de las más utilizadas: Sandía, melón y piña.

Adicionalmente, esta medida permitirá a la administración conocer el costo real de algunos de sus productos, ya que según lo investigado, hasta el momento no se sabe cuál es el costo de las frutas según los porcentajes de aprovechamiento de cada una de ellas.

Se recomienda que posterior al primer mes de implementación de esta herramienta, la administración extienda su uso a la comparación entre locales, lo cual permitirá saber cuál local está siendo más eficiente en el aprovechamiento de cada tipo de fruta, y a partir de ello investigar los factores que conllevan a esto y poder implementar mejoras en toda la cadena.

La administración una vez que domine la medición de este indicador podrá seguir en un mejoramiento continuo por medio de medidas cada vez más elaboradas que concadenen en una mayor reducción de desperdicio que a su vez reducirá los costos de ventas y aumentará la rentabilidad.

3. Gestión administrativa

- Número de órdenes: es un dato simple pero que es un buen parámetro para medir la popularidad y penetración en el mercado que tenga la cadena.
- Ventas promedio por las órdenes: permite ver cuánto representa cada venta realizada en unidades monetarias del total de ventas de la empresa. Si es muy bajo representa una baja productividad en el ofrecimiento de productos adicionales.
- Horas administrativas laboradas: Mide qué tanta labor administrativa se le ha dedicado al negocio, sirve compararlo contra ventas.

4. Gestión de marketing:

- Gastos publicitarios/ ventas (%): busca medir el grado de respuesta que se obtiene de las inversiones en publicidad.
- Ventas/ gastos publicitarios (veces): para saber cuántas veces cubren las ventas los gastos publicitarios realizados, esto debe guardar congruencia histórica y en caso de disminuir analizar si verdaderamente las campañas publicitarias aplicadas están siendo eficientes.

- # consultas en función a una campaña: cuántas personas responden a diferentes campañas y el efecto que éstas tienen en las ventas.

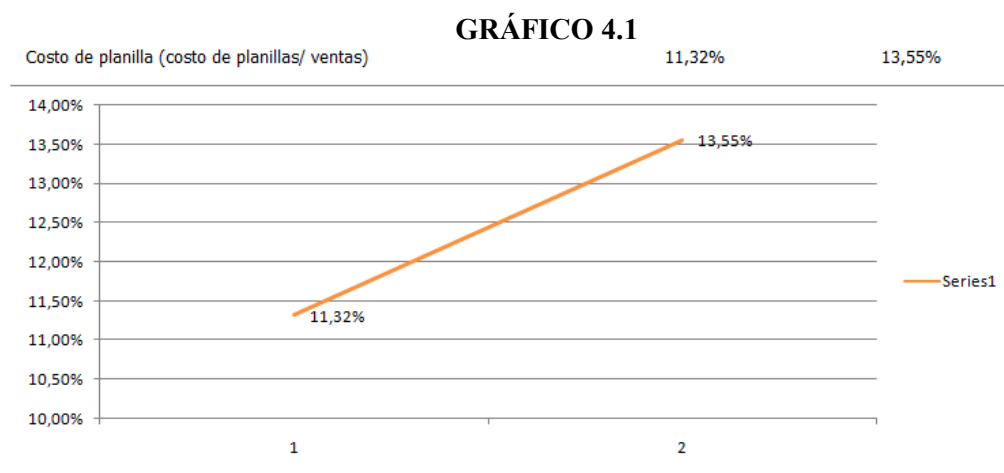
5. Gestión financiera

- Margen de utilidad operativa: permite ver cuán eficiente se está siendo en la gestión operativa, y el retorno que se tiene sobre ventas una vez que se restan los costos de mercadería vendida y los gastos administrativos.
- Margen de utilidad bruta: permite evaluar el comportamiento de los costos de mercadería vendida y cómo evolucionan a través del tiempo, si se reducen puede ser una muestra de mejores negociaciones con proveedores, aunque también podría ser una señal de estar bajando la calidad de los productos. Si sube, se debe analizar su causa, ya que a partir de la utilidad bruta se determinará la utilidad operativa y neta.
- Rendimiento sobre activos (ROA): para saber cuánto representa la utilidad neta del valor de los activos, y con ello saber cuál es el provecho que se le da a esos activos.
- Rendimiento sobre patrimonio (ROE): similar a la anterior, pero con el fin de determinar la rentabilidad del patrimonio que se conforma del capital social suscrito y pagado por la empresa, aportes de socios, utilidades acumuladas, y utilidades del periodo, entre otras partidas. Esto permite saber la representación de la Utilidad neta sobre ese patrimonio.
- Crecimiento en ventas: para saber el cambio que hubo en los ingresos de la empresa entre un año y otro. Puede ser un crecimiento o un decrecimiento, y en cada caso puede tener diversas explicaciones. Si suben los ingresos no necesariamente está asociado a mayores ventas, sino que puede deberse a un ajuste de precios, para lo cual la administración deberá comparar dicho ajuste si lo hubo, contra la tasa de crecimiento para poder determinar si adicional a ello sí hubieron más ventas. Por otra parte, si hay menos ingresos

no necesariamente involucra pérdidas o menos rentabilidad, ya que se si se bajaron los costos, o se cambió la estrategia de negocios esto pudo conducir a un crecimiento en los margen bruto, operativo y neto.

- Crecimiento en patrimonio: mide el peso del capital aportado por socios dentro de la empresa. Su crecimiento o decrecimiento no significa que la empresa crezca o no, ya que se debe considerar también el grado de apalancamiento que se tenga.
- Ventas mensuales promedio: con el fin de tener una idea del promedio mensual de las ventas totales anuales que se tuvieron. Este promedio se debe comparar contra cada mes en particular, y en los casos en donde sea mucho mayor buscar estrategias para incrementar las ventas en esos meses. También si hay uno o varios meses que se salgan del promedio en mayores ventas, se debe analizar su motivo y ver si es una situación recurrente, ya que de pasar algo que mengue ese nivel de ventas las ventas anuales de la empresa se pueden ver afectadas para el siguiente año.

Cada una de esas secciones presenta KIP's útiles para la medición del desempeño de Mandarin. Los resultados se acompañan de gráficos para facilitar su comprensión por medio de una herramienta visual, como lo podemos ver en el gráfico 4.1.



Fuente: Elaboración propia.

Para acceder a los gráficos basta con presionar el botón izquierdo justo debajo del parámetro que se esté considerando.

Finalmente, con el fin de facilitar la interpretación de los resultados mostrados, el modelo de Excel presenta comentarios en las celdas que buscan dar un bosquejo sobre las posibles comparaciones a establecer entre parámetros, y las conclusiones y mediciones a las que se pueden llegar con ellos.

El modelo completo se adjunta en anexos. (Ver en anexos Modelo de Desempeño para Mandarina, 2013)

Esta herramienta permitirá la medición constante de la evolución que cada uno de los locales ha tenido; también puede brindar alertas sobre las variables sobre las cuales se debe prestar una mayor atención o tomar medidas correctivas inmediatas con planes de acción concretos; por otra parte también brinda la oportunidad de estudiar las fortalezas de cada uno de los locales y trabajar en la homogenización de procesos y enfoques con base a los locales que obtengan los mejores resultados en cada parámetro, lo cual conlleva a un fortalecimiento integral de toda la cadena Mandarina.

4.6.2 Investigación de mercados

Como parte de las herramientas de control, se recomienda poner en práctica herramientas de investigación de mercados de forma periódica para medir el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a los productos y servicios de Mandarina; adicionalmente, permitiría evaluar los resultados de la puesta en marcha de las estrategias propuestas en este capítulo. La aplicación de una encuesta semestral o anual de satisfacción del cliente, como la utilizada en la investigación titulada “Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013” (ver en anexos). Adicionalmente en el anexo 4.2 se encuentra una herramienta de cliente incognito que ayudaría a medir aspectos de presentación del local, servicio al cliente, comunicación, actitud de ventas y calidad del producto. Es recomendable que se ponga en práctica en todos los locales al cada tres meses para mantener un registro histórico que permita la oportuna toma de decisiones gerenciales.

CUADRO 4.9

Cuantificación de estrategias propuestas		
Estrategia	Detalle	Costo en colones
Kioscos de smoothies	Ubicación en los principales gimnasios, oficentros, universidades y centros comerciales del país	6.500.000 aproximadamente
Aumentar variedad de ingredientes de sandwiches y acompañamientos	Costo para Mandarina por acompañamiento	Palitos de queso: 245,6 zanahoria y apio: 37,4 crema: 275,6 ensalada pequeña: 267,5
Dar a conocer variedad en menú, combinaciones de ingredientes de los productos	Costo aproximado de 25 afiches de 11 x 17" couche	8.500
Posibilidad de armar sándwich	Costo por cada extra para Mandarina	296,67
Tabla con información nutricional	Investigación y afiches para cada local	Investigación: 390.000 colones, costo de 25 afiches de 13 x 19 couche 12.500
Utilización de Mandarina móvil en eventos	Costo aproximado por evento	200.000
Combos para compartir #1	2 smoothies (o jugos), 2 sándwiches, 2 queques de zanahoria, o 2 ensaladas con 2 burritos y 2 jugos de naranja	2 smoothies 16oz: 1306 2 queques: 550 2 Sandwich: 2068 2 ensaladas: 1676 2 Burritos: 1688 2 Jugos: 600
Combos para compartir #2	2 té verde, manzana o blanco, 2 sándwiches y 2 ensaladas	2 Sandwich: 2068 2 Ensalada pequeña: 535 2 Té: 101,07
Combos para compartir #3	2 burritos, 2 queques de zanahoria y 2 té verde, manzana o blanco	2 Burritos: 1688 2 queques: 550 2 Té: 101,07

Combo de sándwich más pequeño	1 sandwich, 1 té verde o blanco o un jugo de temporada	1 Sandwich: 1034 1 Té: 50,53 Jugo de temporada: costo varia según fruta
Tarjeta de premios	Produccion de mil tarjetas	25.000
Volanteo con información de nuevas promociones e información nutricional de productos	Costo de mil volantes tabloide bond	195.000
Mini de temporada	Costo aproximado para Mandarina	Ice Coffe: 118 Vaso de frutas: 95 Granizados: 107 Smoothie: 196
Smoothie de temporada 2x1	Costo aproximado para Mandarina de un smoothie	Smoothie 16oz: 653 Smoothie 22 oz: 958
	Stickers para las mesas, costo de 150 adhesivos 12 x 18"	63.000
Pagina web	Creacion y hosting	500.000
Cuna de radio	Costo creación, edición y programación 30 segundos. Costo de programar 3 cunas en hora de alto transito por 30 segundos, 2 cunas de 30 segundos en programación regular, mencion de marca 2 veces por programa.	34.800 y 2.500.000 mensual. Total: 2.534.800
Banner promocional	Con base roller up 120*200 cm	44.265
Traseras de bus	Costo por 4 semana, impresion, e instalación.	\$400 por pauta, \$100 por la impresión, \$35 por instalación, total \$535.

Fuente: elaboración propia.

CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

La industria de restaurantes es una de las más dinámicas a nivel mundial, ha mantenido un crecimiento sostenido desde el año 2005, y se proyecta este mismo comportamiento para los próximos años, para el año 2011 la misma alcanza un nivel de ventas de \$ 2.3 trillones siendo Latinoamérica el área con la mayor tasa de crecimiento (10%) en la industria de restaurantes de servicio limitado.

Durante los últimos años el mercado costarricense de restaurantes ha experimentado un aumento significativo de la rivalidad de los competidores, provocado en parte por la entrada de fuertes grupos internacionales como el desarrollo de nuevas cadenas locales. En la actualidad el mercado experimenta una intensa guerra de precios, acompañadas de promociones y fuertes campañas publicitarias. Esta guerra es liderada por las cadenas de comida rápida.

En el caso costarricense el desarrollo de la industria de restaurantes de servicio limitado es un fenómeno más urbano que rural. El 90,6% de la población del Gran Área Metropolitana visita restaurantes de servicio limitado, donde un 68,5% menciona hacerlo con una frecuencia igual o mayor a una vez al mes.

Actualmente la industria de restaurantes de servicio limitado no se caracteriza por la fidelidad de los clientes, los atributos preferidos por el mercado de servicio limitado nacional son los siguientes (de mayor a menor): Buen sabor de los productos, buenos precios, rapidez del servicio, buen servicio al cliente y la cercanía.

Dentro de los líderes del mercado de restaurantes de servicio limitado en Costa Rica, Subway y Quiznos representan la competencia directa de Mandarin, dada las similitudes en cuanto a enfoque y propuesta de valor así como su objetivo de posicionarse como protagonistas en el sector de bienestar y salud.

Mandarina nació en la zona costera costarricense de Tamarindo, desarrollando su modelo de negocios bajo un concepto de playa que evoca frescura, tranquilidad y naturaleza; pese a lo anterior, ha logrado adaptar dicho concepto tropical en todos los locales en que opera tanto en el área rural como urbana costarricense.

La cadena Mandarina actualmente tiene una organización centralizada en el gerente general, los departamentos de mercadeo y recursos humanos no se encuentran bien consolidados y las decisiones de inversión carecen de un estudio sistemático.

De acuerdo a la investigación realizada, Mandarina carece de un fuerte posicionamiento dentro de los consumidores costarricenses; la recordación de la marca es mucho menor en términos relativos a sus competidores principales como Subway y Quiznos.

Siendo que Mandarina es una empresa relativamente joven y de carácter familiar, carece de la capacidad financiera necesaria para afrontar las inversiones a gran escala a diferencia de las principales cadenas internacionales.

La medición y control de los indicadores de desempeño son fundamentales para sostener una operación eficiente. Mandarina carece en la actualidad de una herramienta administrativa que le facilite no solo el control de su operación sino la toma de decisiones.

5.2. Recomendaciones

Se debe aprovechar el crecimiento de la industria del servicio limitado y la preferencia actual presentada por una gran mayoría de los consumidores costarricenses del Gran Área Metropolitana de consumir en este tipo de restaurantes, desarrollando una estrategia de crecimiento de la franquicia por medio de la apertura de nuevos establecimientos comerciales o el desarrollo de estrategias que permitan aumentar la frecuencia y el consumo promedio en los locales actuales.

No es recomendable que Mandarina compita por precio debido a que no tiene la capacidad financiera para sostener un nivel de precios bajos. Se recomienda a Mandarina la implementación de esta propuesta, que incluye entre otras cosas el desarrollo de la marca como una opción sana y de alto valor agregado.

En las primeras etapas de crecimiento de Mandarinina se recomienda enfocar los esfuerzos de ventas en el área urbana debido a que concentra el mayor porcentaje de consumidores de restaurantes de servicio limitado; adicionalmente, permite aprovechar mejor las posibles sinergias operativas.

Enfocar las estrategias de mercadeo de Mandarinina en darlo a conocer como un restaurante de servicio limitado que ofrece productos naturales y funcionales de calidad a un precio accesible para sus clientes, garantizando el buen servicio al cliente mediante capacitaciones y programas de desarrollo profesional. Aumentar la variedad en el menú, incluyendo, ingredientes adicionales, nuevos productos, combinaciones y promociones.

Centrar las estrategias de Mandarinina en dos etapas: En la primera etapa fortalecer el posicionamiento de mercado y estandarizar procesos y políticas. En la segunda etapa, cuando crezca el valor de marca, continuar con la expansión geográfica y fortalecimiento del modelo de franquicia. Dado la diferencia en el tamaño relativo de Mandarinina en relación a sus competidores no se recomienda un enfrentamiento directo sino el desarrollo de elementos diferenciadores ya sea nivel de menús o de propuesta de valor que permita la consolidación de Mandarinina como una alternativa de calidad y de precios competitivos.

El modelo de negocios desarrollado por Mandarinina así como es su imagen han demostrado ser exitosos en el área urbana. El consumidor encuentra en Mandarinina aspectos relacionados a la salud y a la frescura como principales elementos diferenciadores. A mediano plazo posicionar la marca mediante la ubicación de kioscos que vendan smoothies en los principales gimnasios, universidades, oficentros y centros comerciales del país sin enfrentarse a una expansión agresiva que haga a Mandarinina entrar en una competencia directa con los líderes de mercado ante los cuales se encuentra en desventaja.

La posibilidad de conformar un departamento de recursos humanos y mercadeo tiene que cobrar mayor importancia debido a que se necesita mejor organización y recurso humano más capacitado, para la consolidación de Mandarinina como un competidor relevante; así como el desarrollo de políticas de inversión y de apertura de locales. En el corto plazo estas áreas deben ser reforzadas por medio del involucramiento activo de la jefatura de cada

local; así como la implementación de manuales de puestos y programas de capacitación y desarrollo profesional.

El desarrollo y posicionamiento de marca son fundamentales para competir en el largo plazo dentro de una industria con una rivalidad tan alta como esta. Se recomienda invertir mejor los recursos para dar a conocer la marca. Se puede utilizar el volanteo, cuñas de radio, página web, manejo de redes sociales, introducir la tarjeta de premios, traseras de buses, promociones de temporada y patrocinios deportivos.

En el corto plazo Mandarina no debe enfocarse en el aumento de puntos de venta, más bien debe invertir sus recursos en aumentar la frecuencia de consumo de sus actuales clientes y la atracción de nuevos, de manera que el riesgo sobre la inversión este más controlado y mitigado. Aumentando la capacidad instalada de los puntos de venta actuales, y con ello poder hacer uso de las estrategias que incentivan el consumo en la clientela actual y potencial.

La administración debe velar por tener un servicio de contabilidad que se mantenga actualizado, ya que esto ayudará a la medición de variables de desempeño y a la toma de decisiones. Se propone un modelo de medición de KIP's (Key Performance Indicators- indicadores clave de desempeño), en donde se lleve un historial de desempeño en base al cual se establezcan las metas de cada año y se trabaje en el mejoramiento continuo (se aporta un modelo en Excel tomando como ejemplo el local ubicado en San Pedro de Montes de Oca).

Referencias

Al Dia. (2013, Agosto 05). Recuperado el 2 de setiembre del 2013 de Dura pelea por clientes de comidas rápidas:

http://www.aldia.cr/ad_ee/2011/febrero/06/nacionales2673445.html

Arthur A. Thompson, A.J. Strickland y J.E. Gamble (2008) Conceptos de Administración Estratégica 15ª edición. México. McGraw-Hill.

Arturo, J. V. (2000, segunda edición). Enfoques Gerenciales Modernos. Delphi de Costa Rica, S.A.

Bagelmens Costa Rica (2013) Recuperado el 2 de Noviembre del 2013 de <http://www.bagelmenscr.com/servicio-express.html>

Burguer King (2013) Recuperado el 2 de Noviembre del 2013 de www.burgerking.co.com

CAORSI, J. B. (2013, Abril 23). Eroskiconsumer. Retrieved from Alimentación saludable, ¿qué es?: <http://www.consumer.es>

Carrols Restaurant Group, Inc.(2012). FORM 8-K. 8 de Noviembre 2012. Washington DC. Recuperado el 15 de marzo del 2013 : <http://apps.shareholder.com/sec/viewerContent.aspx?companyid=TAST&docid=8904795>

Central America Data. (2013, Agosto 27). Retrieved from Cada vez más lugares para comer en Costa Rica: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Cada_vez_ms_lugares_para_comer_en_Costa_Rica

Centro Comercial multiplaza. (n.d.). Recuperado en Setiembre 09, 2011, de www.gruporable.com.

Centro Comercial multiplaza. (s.f.). Recuperado el 09 de Setiembre de 2011, de www.gruporable.com.

CNN. (2013, Agosto 10). Retrieved from Comida saludable da mas ganancias a empresas de alimentos segun estudio: <http://mexico.cnn.com/>

Cosechas (2013) Recuperado el 2 de Noviembre del 2013 de • www.cosechas.com

Del Sol, Patricio. (1999). Evaluación de Decisiones Estratégicas. Mc Graw Hill de Chile.

El Financiero. (06 de Octubre de 2011). Frutería CosualFruit alcanza los 18 años en el mercado. Recuperado el 03 de Febrero de 2013, de:
http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2011/octubre/09/negocios2933671.html

El Financiero. (12 de Noviembre de 2012). Recuperado el 5 de mayo del 2013 de:
[http://www.revistasumma.com/negocios/32688-qsr-international-invierte-us\\$2-millones-en-la-apertura-de-4-restaurantes-en-costa-rica.html](http://www.revistasumma.com/negocios/32688-qsr-international-invierte-us$2-millones-en-la-apertura-de-4-restaurantes-en-costa-rica.html). Recuperado el 03 de Febrero de 2013, de El Financiero: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Carls-Junior-invertira-millones-restaurantes_0_189581043.html

Euromonitor International. (2012). Outlook for us dried fruit & tree nuts: consumption & export trends. California, Estados Unidos. Recuperado el 2 de febrero del 2013 de <http://www.agfoodsafety.org/wp-content/uploads/2012/03/Matt-Tripodi-Outlook-for-dried-fruit-and-tree-nuts-consumption-and-export-trends.pdf>

Fernández Valiñas, R. (2001). Segmentación de mercados. Cengage Learning.

Ferrell, OC;Hartline, Michael D.;Lucas, George H.(2006) Estrategia de Marketing. Thomson

Gimbert, X. (2003). El enfoque estratégico de la empresa. España: Deusto.

Global Industry Analysts, Inc. (2012). Restaurants: A Global Outlook. PRWeb. Recuperado el 5 de Enero del 2013 de:
http://www.prweb.com/releases/restaurants_food_outlets/quick_service_restaurants/prweb9127337.htm

Harvard Business Essentials. (2006). Herramientas de marketing, las 10 estrategias para triunfar. España: Deusto.

Ketelhohn, W., Marín, J. N., & L. Montiel, E. (2004). Inversiones, Análisis de inversiones estratégicas. Bogotá: Grupo editorial Norma.

La Oliva Verde (2013) Recuperado el 2 de Noviembre del 2013 de
<http://www.laolivaverde.com/>

Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). Dirección de Marketing: Gestión Estratégica y Operativa del Mercado, Segunda Edición. México: McGraw Hill.

Mc Donalds (2013) Recuperado el 2 de Noviembre del 2013 de
www.mcdonalds.com

McDaniel, C., Gates, R. (2005). Investigación de Mercados. 6ª. Edición. México: International Thomson Editores

MIDEPLAN. (2012). Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, 30.

Miranda González, F. J., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). Introducción a la gestión de la calidad. Madrid: Delta Publicaciones.

National Restaurant Association (2012-2013). Restaurant Performance Index. Recuperado el 3 de abril del 2013 de <http://www.restaurant.org/News-Research/Research/Restaurants-The-Economy/RPI>

National Restaurant Association Research and Knowledge Group. (2009). Restaurant Industry Forecast 2009. Washington DC.

National Restaurant Association Research and Knowledge Group. (2012). Restaurant Industry Forecast 2012. Washington DC.

NPD Group. (2013, Marzo 15). Recuperado de Restaurant Industry Trends: <http://www.restaurantindustrytrends.com/briefs.html>

Porter, M. E. (1987). Ventaja Competitiva. México. C.E.C.S.A.

Quiznos Sandwich Restaurants (2013) Recuperado el 2 de Noviembre del 2013 de www.qsr.bz

Reportlinker. (2012). Restaurant and Food Services Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis. Recuperado el 7 de Noviembre del 2013 de <http://www.reportlinker.com/ci02054/Restaurant-and-Food-Services.html>. 01 de marzo del 2013

Revista Summa. (06 de diciembre de 2012). QSR International invierte US\$2 millones en la apertura de 4 restaurantes en Costa Rica. Recuperado el 03 de enero de 2013, de [http://www.revistasumma.com/negocios/32688-qsr-international-invierte-us\\$2-millones-en-la-apertura-de-4-restaurantes-en-costa-rica.html](http://www.revistasumma.com/negocios/32688-qsr-international-invierte-us$2-millones-en-la-apertura-de-4-restaurantes-en-costa-rica.html)

Subway Costa Rica (2013) Recuperado el 2 de Noviembre del 2013 de <http://www.subwaycostarica.com>

Taco Bell (2013) Recuperado el 2 de Noviembre del 2013 de www.tacobell.co.cr

Technomic. (2012). Limited-service industry.

Thompson Jr., A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). Administración estratégica, teoría y casos, 11va edición. McGraw Hill.

U.S. Department of Commerce.(2013, Noviembre 2).Recuperado de North American Industry Classification System: <http://www.census.gov/eos/www/naics/>

United States Census Bureau. (2012). North American Industry Classification System..Recuperado el 2 de Marzo del 2013. <http://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch>

Wheelen, T. L., &Hunger, J. D. (2008) Administración Estratégica y Política de Negocios.10ª edición. México. Pearson Educación

Yahoofinance. (2012). Restaurants &CafesIndustryProfile. Yahoo!. Recuperado el 5 de mayo del 2013 de http://biz.yahoo.com/ic/profile/eating_1442.html

Zikmund, &Babin. (2008). Investigación de mercados, Novena edición. México: CengageLearning.

Anexo #1

Estado de Resultados Riascos & Vargas SA de 1 Oct-12 a 30 Set-13



RIASCOS & VARGAS S.A.

3-102-640613

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 DE OCTUBRE DE 2012 AL 30 DE SETIEMBRE DEL 2013

EN COLONES CRC

	Acumulado Mes Ant.	%	Mes Monto	%	Acumulado Monto	%
VENTAS						
Ingresos A&B:	83.680.203,54	100,00%	8.652.970,80	100,00%	92.333.174,34	100,00%
COSTO DE VENTAS						
Insumos	30.914.568,93	90,69%	3.447.947,92	85,67%	34.362.516,85	90,16%
Alquileres	207.225,60	0,61%	189.010,60	4,70%	396.236,20	1,04%
Material de Empaque	2.964.857,08	8,70%	387.812,52	9,64%	3.352.669,60	8,80%
	34.086.651,61	40,73%	4.024.771,04	46,51%	38.111.422,65	41,28%
UTILIDAD BRUTA	49.593.551,93	59,27%	4.628.199,75	53,49%	54.221.751,68	58,72%
GASTOS OPERATIVOS & GENERALES:						
GASTOS PUNTO DE VENTAS	38.750.308,14	94,56%	3.654.944,43	95,77%	42.405.252,57	94,66%
Salarios	11.235.378,70	28,99%	1.277.029,91	34,94%	12.512.408,61	29,51%
Cargas Sociales	2.942.696,83	7,59%	334.198,73	9,14%	3.276.895,56	7,73%
Aguinaldos	981.950,84	2,53%	106.376,59	2,91%	1.088.327,44	2,57%
Riesgos del Trabajo	178.788,23	0,46%	20.304,78	0,56%	199.093,00	0,47%
Vacaciones	173.268,00	0,45%	0,00		173.268,00	0,41%
Capacitación	51.800,00	0,13%	0,00	0,00%	51.800,00	0,12%
Servicios Prestados	2.579.102,15	6,66%	0,00	0,00%	2.579.102,15	6,08%
Servicios de Administración	4.400.000,00	11,35%	400.000,00	10,94%	4.800.000,00	11,32%
Uniformes	64.400,00	0,17%	0,00	0,00%	64.400,00	0,15%
Teléfono y Fax	54.145,00	0,14%	5.865,00	0,16%	60.010,00	0,14%
Electricidad	3.036.310,00	7,84%	329.980,00	9,03%	3.366.290,00	7,94%
Agua	572.187,00	1,48%	153.294,00	4,19%	725.481,00	1,71%
Internet y Cable	430.577,45	1,11%	0,00	0,00%	430.577,45	1,02%
Papelería y Utiles	284.035,30	0,73%	1.405,00	0,04%	285.440,30	0,67%
Articulos de Aseo	940.618,99	2,43%	91.972,44	2,52%	1.032.591,43	2,44%
Alquiler del Local	7.150.000,00	18,45%	650.000,00	17,78%	7.800.000,00	18,39%
Seg.Responsabilidad Civil	78.705,00	0,20%	0,00	0,00%	78.705,00	0,19%
Mto Equipo	538.042,00	1,39%	131.369,86	3,59%	669.411,86	1,58%
Mantenimiento Local	1.831.953,36	4,73%	22.903,16	0,63%	1.854.856,52	4,37%
Fumigación	40.000,00	0,10%	20.000,00	0,55%	60.000,00	0,14%
Depreciaciones	673.299,67	1,74%	68.129,97	1,86%	741.429,63	1,75%
Impuestos & Patentes Municipales	126.361,95	0,33%	25.250,00	0,69%	151.611,95	0,36%
Diversos	386.687,68	1,00%	16.865,00	0,46%	403.552,68	0,95%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	2.231.148,31	5,44%	161.500,00	4,23%	2.392.648,31	5,34%
Servicios Profesionales	284.994,31	12,77%	0,00	0,00%	284.994,31	11,91%
Cuota Administrativa	589.000,00	1,52%	156.000,00	96,59%	745.000,00	31,14%
Folleto y Material Promocional	681.824,00	1,76%	5.500,00	3,41%	687.324,00	28,73%
Publicidad y Anuncios	652.480,00	1,68%	0,00	0,00%	652.480,00	27,27%
Donaciones y Patrocinio	22.850,00	0,06%	0,00	0,00%	22.850,00	0,96%
TOTAL GASTOS OPERAT. & GENERALES:	40.981.456,45	48,97%	3.816.444,43	44,11%	44.797.900,88	48,52%
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACIÓN	8.612.095,48	10,29%	811.755,32	9,38%	9.423.850,80	10,21%
GASTOS FINANCIEROS	1.389.142,18		150.246,50		1.539.388,68	
Gastos Bancarios	18.550,00	1,34%	0,00	0,00%	18.550,00	1,21%
Comision TCR	1.370.592,18	98,66%	150.246,50	100,00%	1.520.838,68	98,79%
OTROS INGRESOS	115.000,00		0,00		115.000,00	
AJUSTES (GASTOS) PERIODOS ANTERIORES	1.068.542,48		0,00		1.068.542,48	
UTILIDAD NETA	6.269.410,82		661.508,82		6.930.919,65	

Anexo #2

Estado de Resultados Riascos & Vargas SA de 1 Oct-11 a 30 Set-12

<u>RIASCOS Y VARGAS LTDA</u>			
<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>			
<u>Del 1 octubre 2011 al 30 setiembre de 2012</u>			
<u>VENTAS</u>			70.902.335,00
Menos			
Costo de lo Vendido :			
Inventario anterior		525.145,00	
Mas Compras		43.751.457,00	
Menos Inventario Final		(698.300,00)	
Total Costo de lo Vendido			(43.578.302,00)
Utilidad Bruta en Ventas			27.324.033,00
Menos :			
Gastos de Administracion		420.000,00	
Gastos de Ventas		23.700.633,00	
Depreciaciones		1.097.200,00	
Gastos Financieros		1.029.500,00	(26.247.333,00)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA			1.076.700,00
Impuesto sobre la Renta 20%			(215.340,00)
Superavit Libre		c	861.360,00

Anexo #3

Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

Propuesta de Plan Estratégico para la Franquicia Mandarina Tropical Juice Bar en el GAM

Cuadro No. A

LOCAL DE MANDARINA		
LUGAR	Cantidad	%
UCR	104	26,9%
UNIVERSIDAD LATINA - SEDE HEREDIA	98	25,3%
PLAZA LINCOLN	88	22,7%
MALL PASEO DE LAS FLORES	66	17,1%
PLAZA TEMPO	31	8,0%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	387	100,0%

Cuadro No. B

SEXO DE A QUIEN SE LE APLICÓ EL CUESTIONARIO		
SEXO	Cantidad	%
FEMENINO	212	55,4%
MASCULINO	171	44,6%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	383	100,0%

Cuadro No. C

PROVINCIA DE RESIDENCIA		
PROVINCIA	Cantidad	%
SAN JOSE	196	50,6%
HEREDIA	119	30,7%
ALAJUELA	35	9,0%
CARTAGO	31	8,0%
OTROS	6	1,6%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	387	100,0%

A. ASPECTOS GENERALES

Cuadro No. 1

TIEMPO DE CONOCER MANDARINA		
TIEMPO	Cantidad	%
MAS DE 5 AÑOS	8	2,1%
MAS DE 3 A MENOS DE 5 AÑOS	32	8,3%
DE UNO A MENOS DE 3 AÑOS	159	41,1%
MENOS DE UN AÑO	188	48,6%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	387	100,0%

Cuadro No. 2

RAZON PRINCIPAL POR LA QUE VISITO MANDARINA POR PRIMERA VEZ		
OPINION	Cantidad	%
POR LOS PRODUCTOS QUE OFRECE	156	40,3%
POR REFERENCIAS DE OTRAS PERSONAS	92	23,8%
POR CERCANIA	71	18,3%
POR EL ASPECTO DEL RESTAURANTE	48	12,4%
OTROS	20	5,2%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	387	100,0%

Cuadro No. 3

ULTIMA VEZ QUE VISITO MANDARINA		
TIEMPO	Cantidad	%
MENOS DE UNA SEMANA	141	36,8%
UNA SEMANA	57	14,9%
DOS SEMANAS	39	10,2%
TRES SEMANAS	32	8,4%
UN MES	36	9,4%
MAS DE UN MES	78	20,4%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	383	100,0%

B. ASPECTOS DE MEJORA

Cuadro No. 4

OPINION	EVALUACION DE ASPECTOS DE SERVICIO AL CLIENTE				
	5	4	3	2	1
7. LIMPIEZA DEL LUGAR	232	119	25	4	4
1. EL TRATO DADO DE LA PERSONA QUE TOMA LA ORDEN	223	109	43	6	6
3. CONOCIMIENTO DEL PERSONAL DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS	223	131	26	2	5
9. MANERA EN LA QUE LOS PRODUCTOS CUMPLEN CON SU EXPECTATIVA	194	144	37	4	5
10. ACCESIBILIDAD DE LOS PUNTOS DE VENTA	194	142	41	3	4
6. INFRAESTRUCTURA DEL RESTAURANTE (MESAS, BAÑOS)	188	138	44	3	5
12. GAMA DE PRODUCTOS OFRECIDOS	179	140	56	6	5
14. EN GENERAL QUÉ CALIFICACIÓN LE DARÍA USTED A MANDARINA.	158	179	41	6	3
8. TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO	156	137	60	22	11
11. VELOCIDAD DEL SERVICIO BRINDADO	153	133	62	33	6
13. PRECIOS DE LOS PRODUCTOS	134	162	74	11	5
2. EL TRATO DADO POR LA PERSONA QUE LLEVA LOS PRODUCTOS A LA MESA	125	115	36	6	7
4. LA MÚSICA QUE AMBIENTA EL LUGAR	163	70	51	15	12
5. LOS COLORES UTILIZADOS EN LA FACHADA DEL RESTAURANTE.	283	79	15	3	5
TOTAL DE MENCIONES	2605	1798	611	124	83
TOTAL DE ENTREVISTADOS	387	387	387	387	387

Cuadro No. 4

EVALUACION DE ASPECTOS DE SERVICIO AL CLIENTE	
ASPECTO	PROMEDIO PONDERADO
EN GENERAL QUÉ CALIFICACIÓN LE DARÍA USTED A MANDARINA.	4,25
LIMPIEZA DEL LUGAR	4,49
LOS COLORES UTILIZADOS EN LA FACHADA DEL RESTAURANTE.	4,64
CONOCIMIENTO DEL PERSONAL DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS	4,46
EL TRATO DADO DE LA PERSONA QUE TOMA LA ORDEN	4,39
ACCESIBILIDAD DE LOS PUNTOS DE VENTA	4,35
MANERA EN LA QUE LOS PRODUCTOS CUMPLEN CON SU EXPECTATIVA	4,35
INFRAESTRUCTURA DEL RESTAURANTE (MESAS, BAÑOS)	4,33
GAMA DE PRODUCTOS OFRECIDOS	4,25
EL TRATO DADO POR LA PERSONA QUE LLEVA LOS PRODUCTOS A LA MESA	4,19
LA MÚSICA QUE AMBIENTA EL LUGAR	4,15
PRECIOS DE LOS PRODUCTOS	4,06
TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO	4,05
VELOCIDAD DEL SERVICIO BRINDADO	4,02

Cuadro No. 5

GUSTA AGREGAR ALGÚN OTRO PRODUCTO AL MENÚ		
MENCION	Cantidad	%
NO	277	72,7%
SÍ	104	27,3%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	381	100,0%

Cuadro No. 6

PRODUCTOS QUE AÑADIRÍAN AL MENÚ ACTUAL		
PRODUCTO	Cantidad	%
OTRAS OPCIONES AL MENÚ	122	73,5%
MÁS VARIEDAD EN LAS OPCIONES ACTUALES	44	26,5%
TOTAL DE MENCIONES	166	100,0%

C. COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

Cuadro No. 7

MEDIOS QUE CONSIDERA MÁS ÚTILES PARA RECIBIR INFORMACIÓN SOBRE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN GENERAL		
MEDIO	Cantidad	%
REDES SOCIALES	264	68,2%
TELEVISIÓN	221	57,1%
RADIO	126	32,6%
VALLAS PUBLICITARIAS	105	27,1%
VOLANTES INFORMATIVOS	94	24,3%
PÁGINAS WEB	81	20,9%
PERIÓDICOS	78	20,2%
EVENTOS	75	19,4%
CORREO DIRECTO	60	15,5%
OTROS	44	11,4%
TOTAL DE MENCIONES	1148	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	387	

D. SOBRE LAS OPCIONE DE RESTAURANTES

Cuadro No. 8

NIVEL DE INTERÉS POR ALIMENTOS SALUDABLES		
GRADO DE INTERES	Cantidad	%
MUY INTERESADO	248	64,9%
INTERESADO	95	24,9%
NI INTERESADO NI DESINTERESADO	31	8,1%
DESINTERESADO	6	1,6%
MUY DESINTERESADO	2	0,5%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	382	100,0%

Cuadro No. 9

RESTAURANTES DONDE CONSUMEN CON MAYOR FRECUENCIA		
RESTAURANTE	Cantidad	%
OTROS	305	78,8%
SUBWAY	230	59,4%
QUIZNOS	182	47,0%
COSECHAS	177	45,7%
MANDARINA TROPICAL JUICE BAR	160	41,3%
MC DONALDS	156	40,3%
KFC	132	34,1%
TACO BELL	122	31,5%
PIZZA HUT	119	30,7%
LA OLIVA VERDE	65	16,8%
TOTAL DE MENCIONES	1648	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	387	

Cuadro No. 10

RESTAURANTES FAVORITOS		
RESTAURANTE	Cantidad	%
SUBWAY	73	23,0%
QUIZNOS	48	15,1%
OTROS	48	15,1%
MC DONALDS	37	11,7%
KFC	21	6,6%
TACO BELL	21	6,6%
PIZZA HUT	16	5,0%
COSECHAS	13	4,1%
MANDARINA TROPICAL JUICE BAR	11	3,5%
CARL' S JUNIOR	7	2,2%
LA OLIVA VERDE	6	1,9%
NO TENGO PREFERENCIAS	6	1,9%
BURGER KING	5	1,6%
COSI	5	1,6%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	317	100,0%

Cuadro No. 11

MOTIVOS POR LOS CUALES EL RESTAURANTE FAVORITO ES EL QUE PREFIERE		
MOTIVO	Cantidad	%
BUEN SABOR DE LOS PRODUCTOS.	229	59,2%
BUENOS PRECIOS.	173	44,7%
CERCANÍA.	159	41,1%
RÁPIDEZ DEL SERVICIO.	152	39,3%
LOS CONSIDERA PRODUCTOS SALUDABLES.	137	35,4%
PORCIONES SATISFACTORIAS.	136	35,1%
BUEN SERVICIO AL CLIENTE.	121	31,3%
MANERA EN LA QUE LOS PRODUCTOS CUMPLEN CON SUS EXPECTATIVAS.	100	25,8%
VARIEDAD EN LOS MENÚS.	97	25,1%
SERVICIO EXPRÉS.	46	11,9%
TRADICIÓN.	43	11,1%
OTROS	12	3,1%
TOTAL DE MENCIONES	1405	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	387	

Cuadro No. 12

FRECUENCIA DE CONSUMO EN RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA		
FRECUENCIA	Cantidad	%
OCASIONALMENTE	180	48,4%
1 VEZ POR SEMANA	102	27,4%
2 VECES A LA SEMANA	47	12,6%
3 VECES POR SEMANA	21	5,6%
MÁS DE 3 VECES POR SEMANA	16	4,3%
OTROS	6	1,6%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	372	100,0%

Cuadro No. 13

OCASIONES EN LAS QUE ACOSTUMBRA CONSUMIR EN RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA		
MOTIVO	Cantidad	%
EN EL ALMUERZO	237	61,2%
EN LA CENA	153	39,5%
COMO ANTOJO	109	28,2%
ENTRE COMIDAS	42	10,9%
EN EL DESAYUNO	31	8,0%
OTRA ACTIVIDAD	11	2,8%
TOTAL DE MENCIONES	583	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	387	

Cuadro No. 14

CON QUIEN VISITA RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA		
ACOMPAÑANTE	Cantidad	%
AMIGOS	218	56,3%
FAMILIARES	167	43,2%
PAREJA (NOVIO-NOVIA, ESPOSO-ESPOSA)	130	33,6%
COMPAÑEROS DE TRABAJO	92	23,8%
SOLO	79	20,4%
OTROS	2	0,5%
TOTAL DE MENCIONES	688	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	387	

Cuadro No. 15

PRESUPUESTO UTILIZADO POR OCASIÓN DE CONSUMO		
PRESUPUESTO	Cantidad	%
MENOS DE ₡1.000	3	0,8%
DE ₡1.000 Y A MENOS DE ₡2.000	41	11,3%
DE ₡2.000 Y A MENOS DE ₡3.000	102	28,1%
DE ₡3.000 Y A MENOS DE ₡4.000	96	26,4%
DE ₡4.000 Y A MENOS DE ₡5.000	64	17,6%
MÁS DE ₡5.000	57	15,7%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	363	100,0%

E. PREGUNTAS SOCIODEMOGRÁFICAS

Cuadro No. 16

RANGO DE EDAD DE LOS ENTREVISTADOS		
RANGO DE EDAD	Cantidad	%
MENOS DE 18 AÑOS.	12	3,2%
DE 18 A MENOS DE 25 AÑOS.	186	49,2%
DE 25 A MENOS DE 35 AÑOS.	104	27,5%
DE 35 A MENOS DE 45 AÑOS.	41	10,8%
DE 45 A MENOS DE 55 AÑOS.	26	6,9%
DE 55 A MENOS DE 65 AÑOS.	9	2,4%
DE 65 O MÁS AÑOS.	0	0,0%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	378	100,0%

Cuadro No. 17

ESTATUS LABORAL DE LOS ENCUESTADOS		
ESTADO LABORAL	Cantidad	%
SI TRABAJA	278	73,4%
NO TRABAJA	101	26,6%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	379	100,0%

Cuadro No. 18

NIVEL DE ESTUDIOS QUE POSEEN LOS ENCUESTADOS		
NIVEL DE ESTUDIOS	Cantidad	%
UNIVERSITARIA INCOMPLETA	166	43,3%
UNIVERSITARIA COMPLETA	84	21,9%
SECUNDARIA	63	16,4%
MAESTRIA	32	8,4%
TÉCNICA	23	6,0%
OTRO	8	2,1%
DOCTORADO	5	1,3%
PRIMARIA	2	0,5%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	383	100,0%

Cuadro No. 19

ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS		
ESTADO CIVIL	Cantidad	%
SOLTERO	269	70,4%
CASADO	71	18,6%
EN UNIÓN LIBRE	21	5,5%
DIVORCIADO	19	5,0%
SEPARADO	2	0,5%
VIUDO	0	0,0%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	382	100,0%

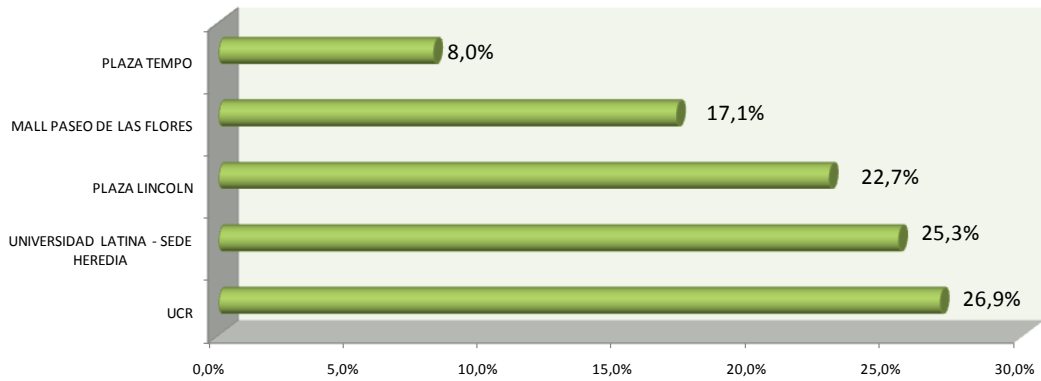
Cuadro No. 20

RANGOS DE INGRESO DE LOS ENCUESTADOS		
RANGO DE INGRESO	Cantidad	%
MENOS DE ₡100.000	56	15,6%
DE ₡100.000 A MENOS DE ₡200.000	44	12,3%
DE ₡200.000 A MENOS DE ₡300.000	47	13,1%
DE ₡300.000 A MENOS DE ₡400.000	41	11,5%
DE ₡400.000 A MENOS DE ₡500.000	35	9,8%
DE ₡500.000 A MENOS DE ₡600.000	35	9,8%
DE ₡600.000 A MENOS DE ₡700.000	24	6,7%
DE ₡700.000 A MENOS DE ₡800.000	10	2,8%
DE ₡800.000 A MENOS DE ₡900.000	12	3,4%
DE ₡900.000 A MENOS DE ₡1.000.000	10	2,8%
₡1.000.000 O MÁS	44	12,3%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	358	100,0%

Cuadro No. 21

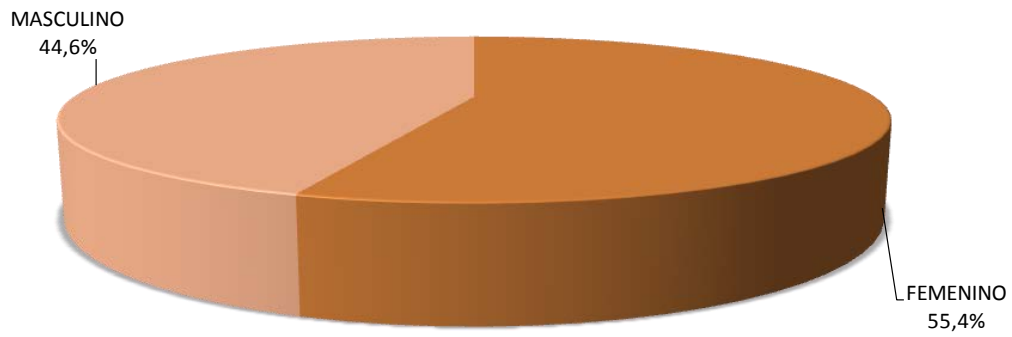
RECOMENDACIONES HECHAS A MANDARINA		
RECOMENDACIÓN	Cantidad	%
MAS OPCIONES EN EL MENU	49	24,6%
LES PARECE BIEN COMO ESTÁ	29	14,6%
EL TRATO DEL PERSONAL-SERVICIO AL CLIENTE	20	10,1%
MEJORAR INFRAESTRUCTURA (MESAS, BAÑOS, ETC)	16	8,0%
MAS PUBLICIDAD	16	8,0%
RAPIDEZ EN EL SERVICIO	15	7,5%
MAS PUNTOS DE VENTA	13	6,5%
BAJAR PRECIOS	10	5,0%
PROMOCIONES	8	4,0%
PRESENTACIÓN Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	8	4,0%
DEL AMBIENTE DEL LUGAR (MÚSICA, EN GENERAL)	6	3,0%
PORCIONES MAS GRANDES	5	2,5%
SERVICIO EXPRESS	2	1,0%
OTROS	2	1,0%
TOTAL DE MENCIONES	199	60,8%

GRÁFICO A
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN LUGAR DE ENTREVISTA



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

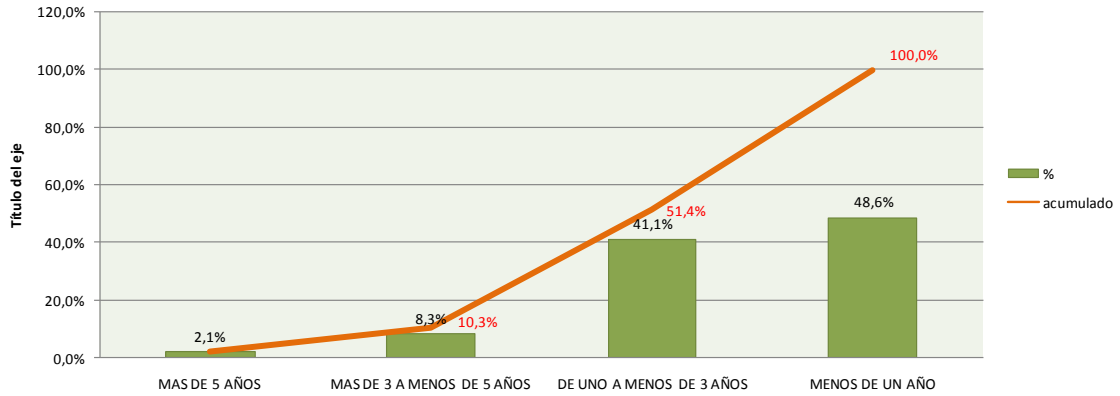
GRÁFICO B
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGÚN SEXO



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

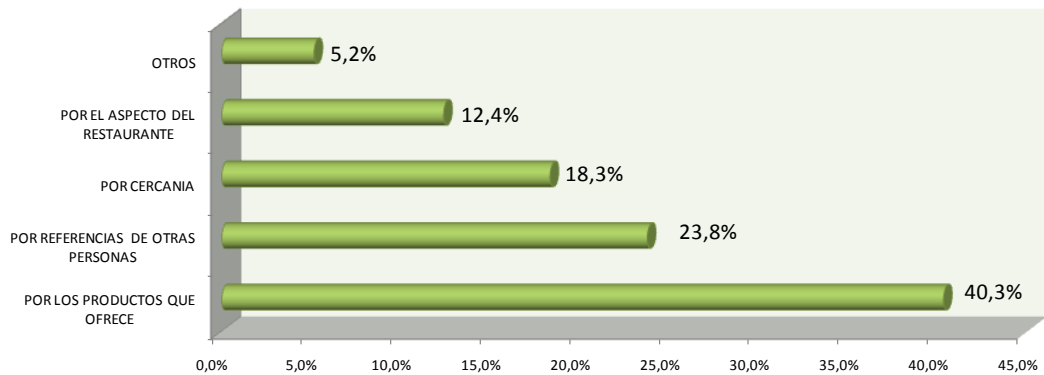
A. ASPECTOS GENERALES

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE TIEMPO DE CONOCER MANDARINA



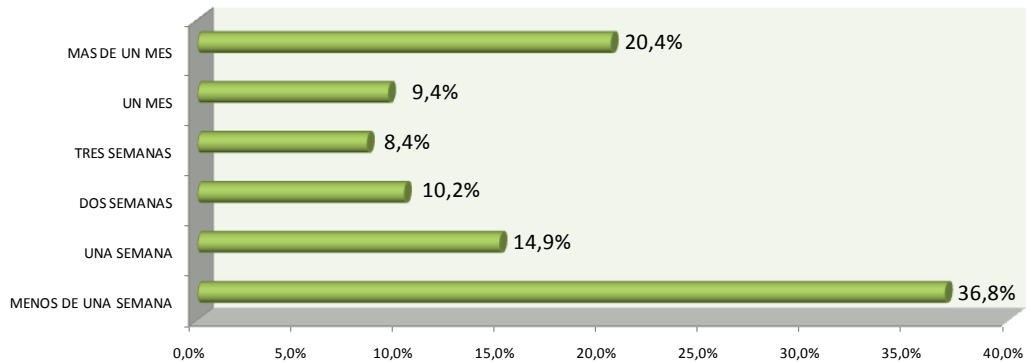
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarin a sus clientes actuales, II Semestre 2013

GRÁFICO 2
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE VISITÓ MANDARINA POR PRIMERA VEZ



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarin a sus clientes actuales, II Semestre 2013

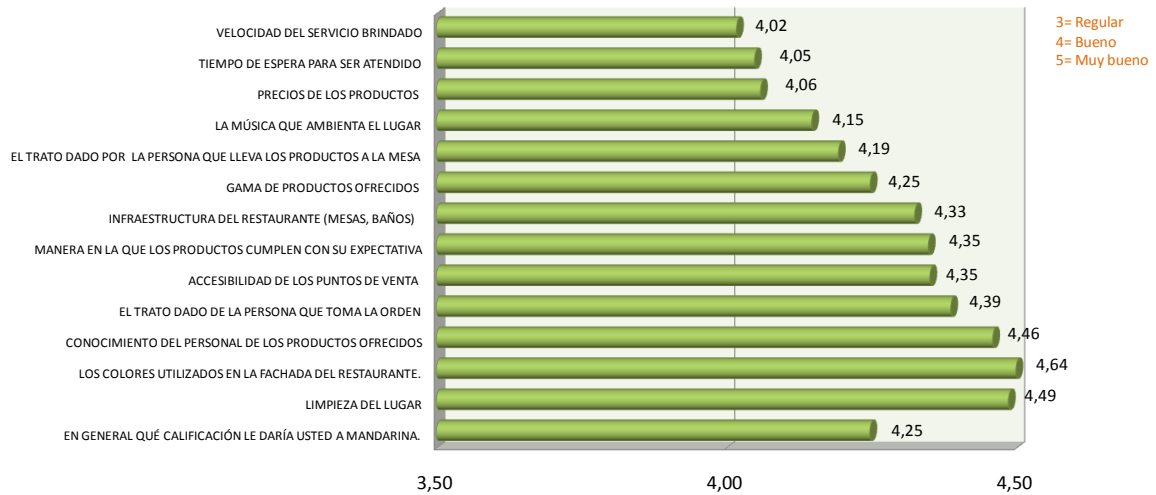
GRÁFICO 3
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN ULTIMA VEZ QUE VISITO MANDARINA



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarin a sus clientes actuales, II Semestre 2013

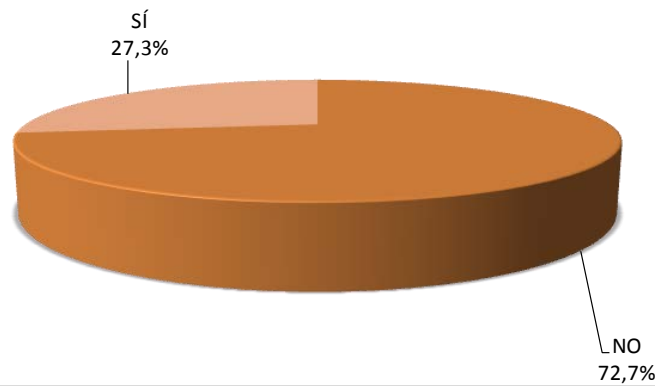
B. ASPECTOS DE MEJORA

GRÁFICO 4
PROMEDIO PONDERADO SEGUN EVALUACION DE ASPECTOS DE SERVICIO AL CLIENTE



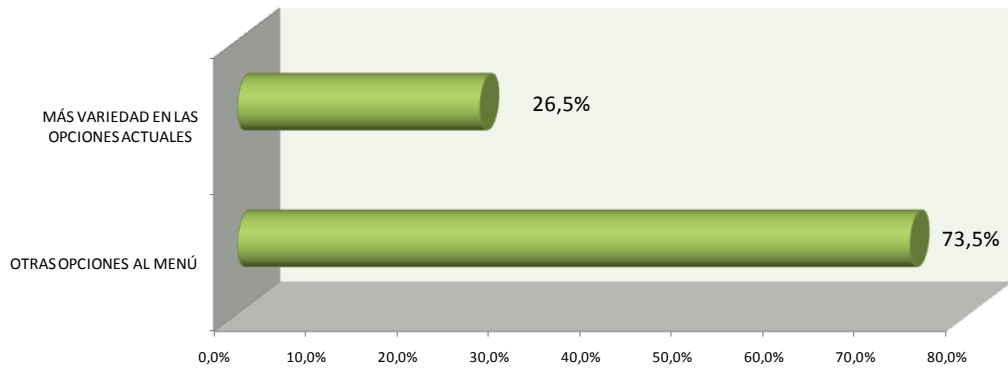
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

GRÁFICO 5
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGÚN SI GUSTA AGREGAR ALGUN OTRO PRODUCTO AL MENU



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

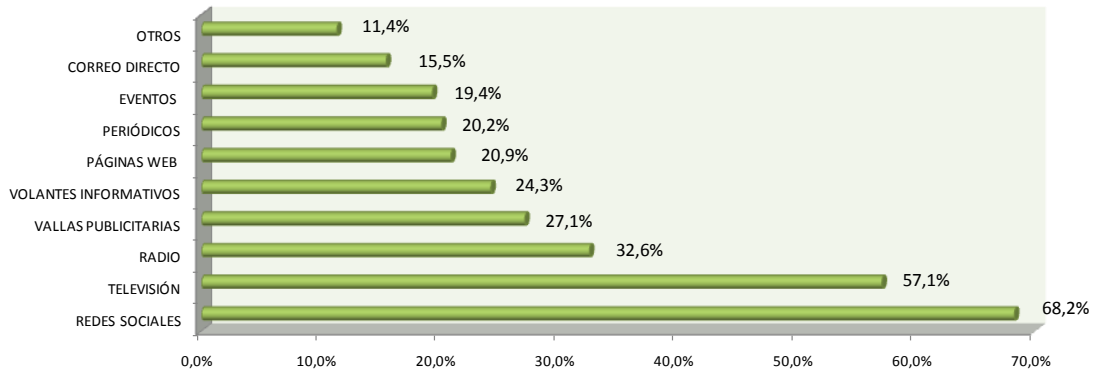
GRÁFICO 6
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN PRODUCTOS QUE AÑADIRÍAN
AL MENÚ ACTUAL



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

C. COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

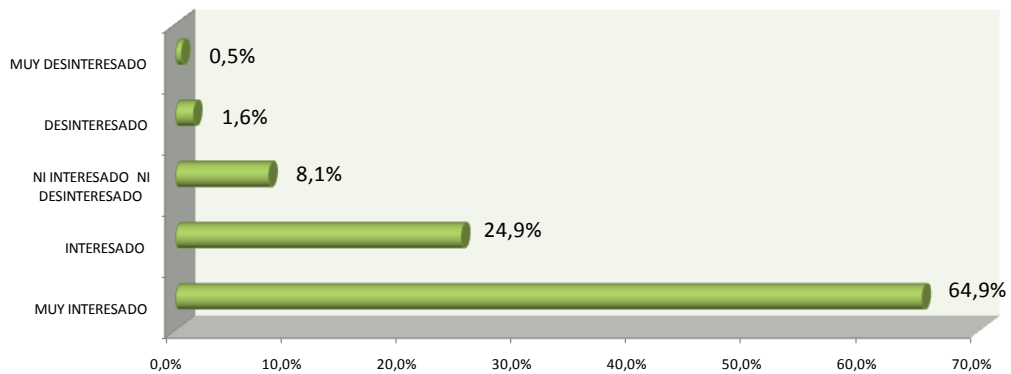
GRÁFICO 7
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN MEDIOS QUE CONSIDERA MÁS ÚTILES PARA RECIBIR INFORMACIÓN SOBRE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN GENERAL



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

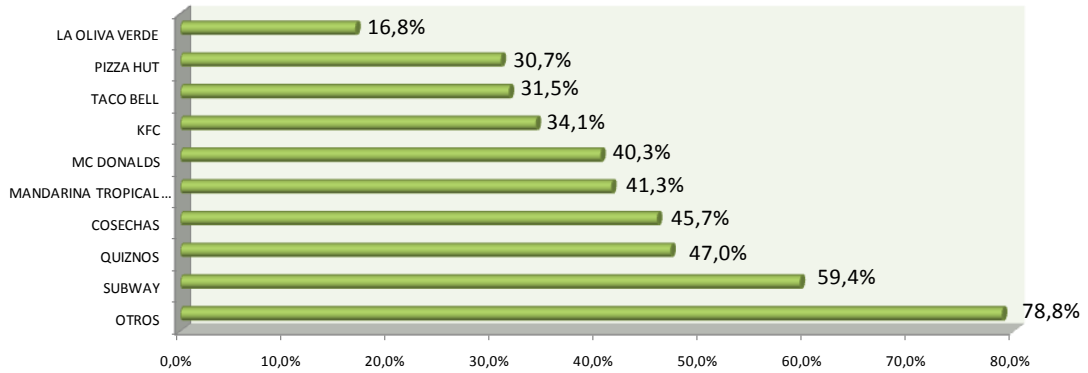
D. SOBRE LAS OPCIONES DE RESTAURANTES

GRÁFICO 8
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN NIVEL DE INTERÉS POR LOS ALIMENTOS SALUDABLES



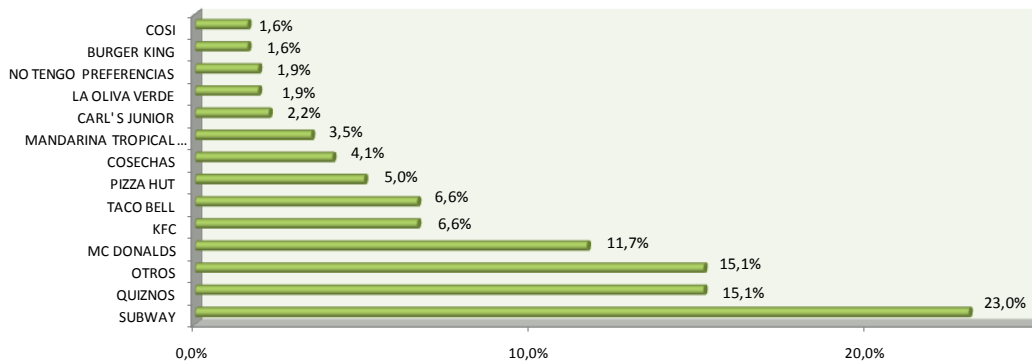
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

GRÁFICO 9
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN RESTAURANTES DONDE CONSUME CON MAYOR FRECUENCIA



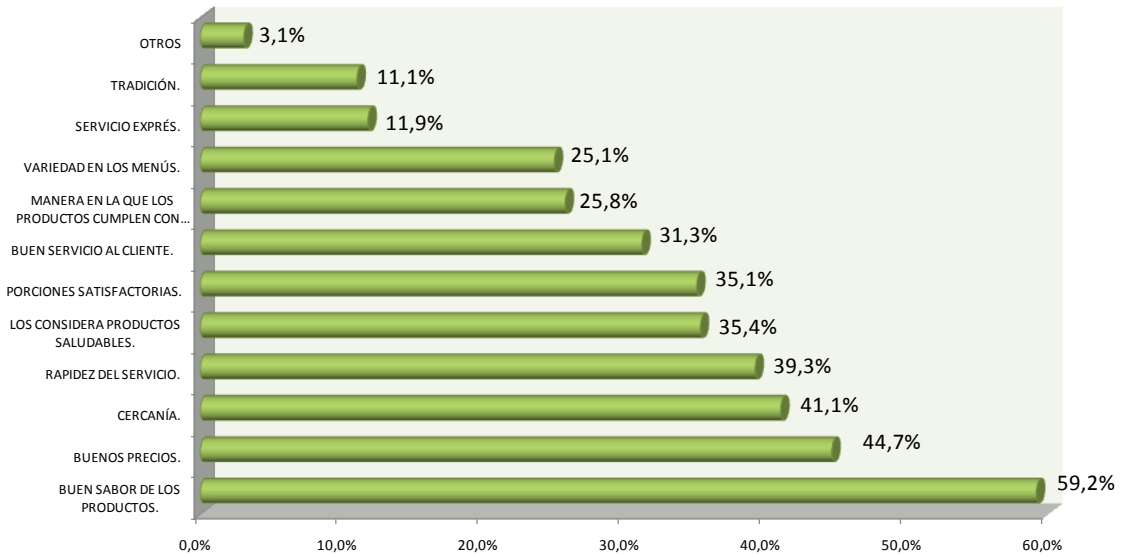
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

GRÁFICO 10
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN RESTAURANTES FAVORITO



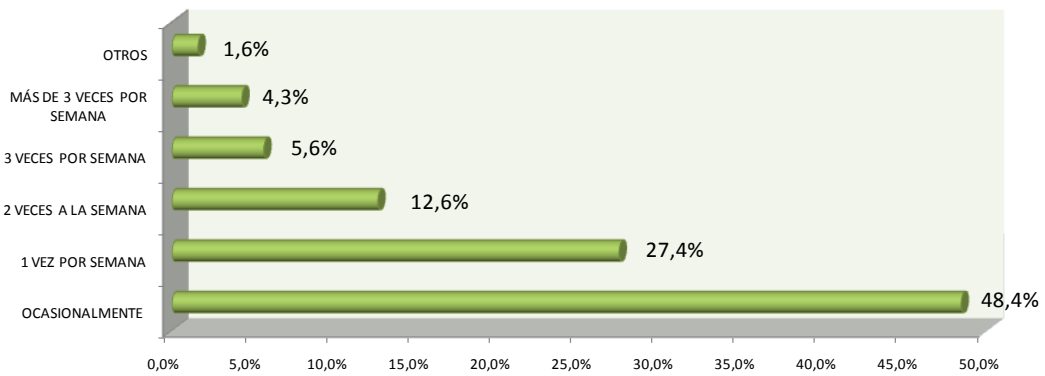
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

GRÁFICO 11
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS MOTIVOS POR LOS CUALES EL RESTAURANTE FAVORITO ES EL QUE PREFIERE



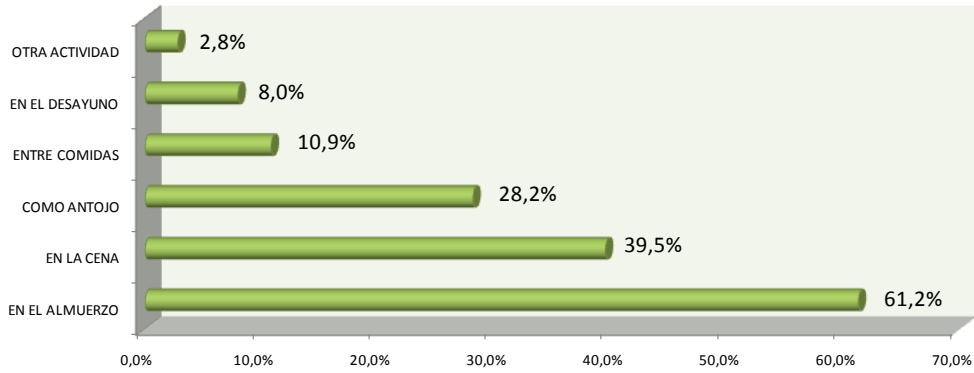
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

GRÁFICO 12
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN FRECUENCIA DE CONSUMO EN RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA



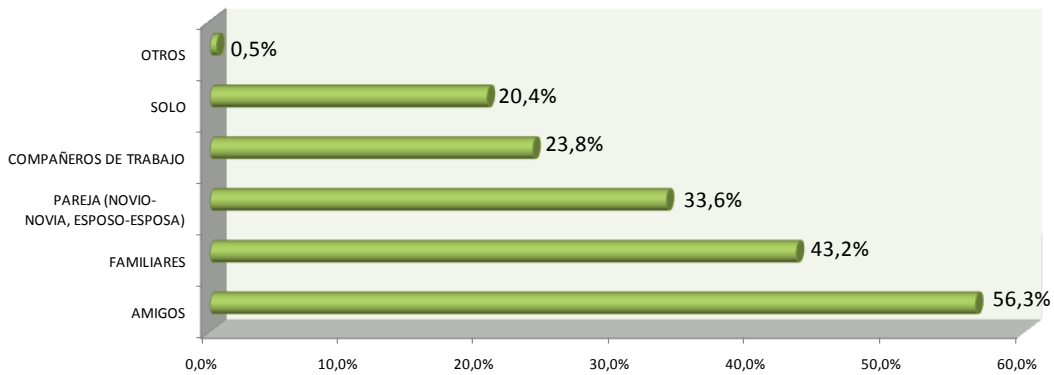
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

GRÁFICO 13
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN OCASIONES EN LAS QUE ACOSTUMBRA CONSUMIR EN RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA



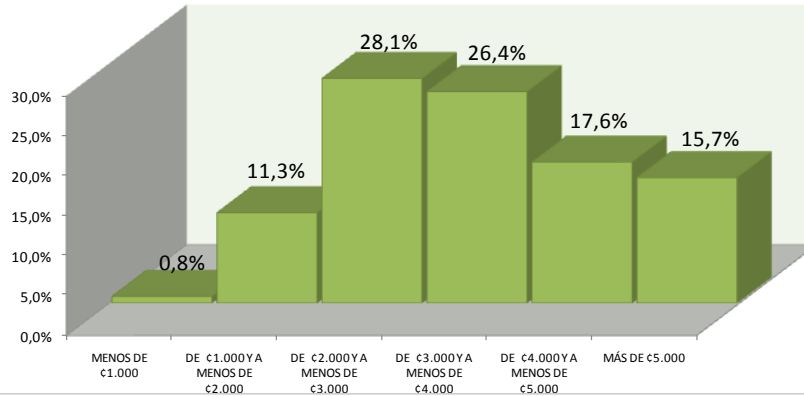
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

GRÁFICO 14
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN CON QUIEN VISITA RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

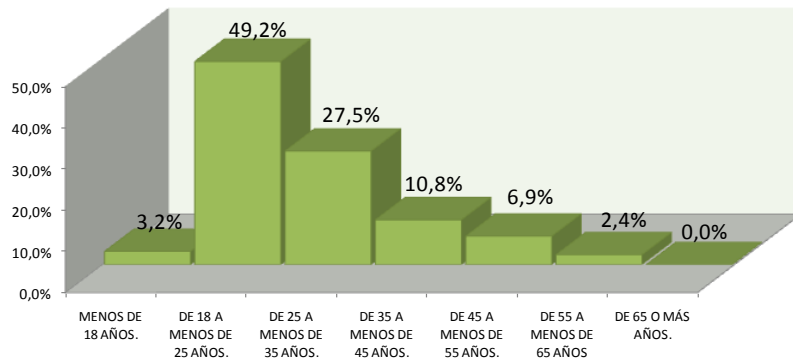
GRÁFICO 15
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN PRESUPUESTO UTILIZADO POR OCASIÓN DE CONSUMO



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

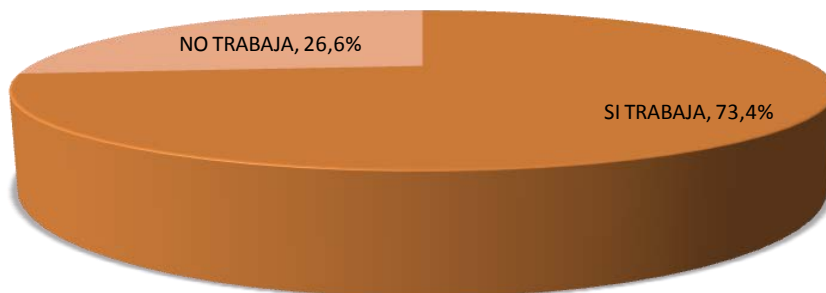
E. PREGUNTAS SOCIODEMOGRÁFICAS

GRÁFICO 16
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN RANGO DE EDAD



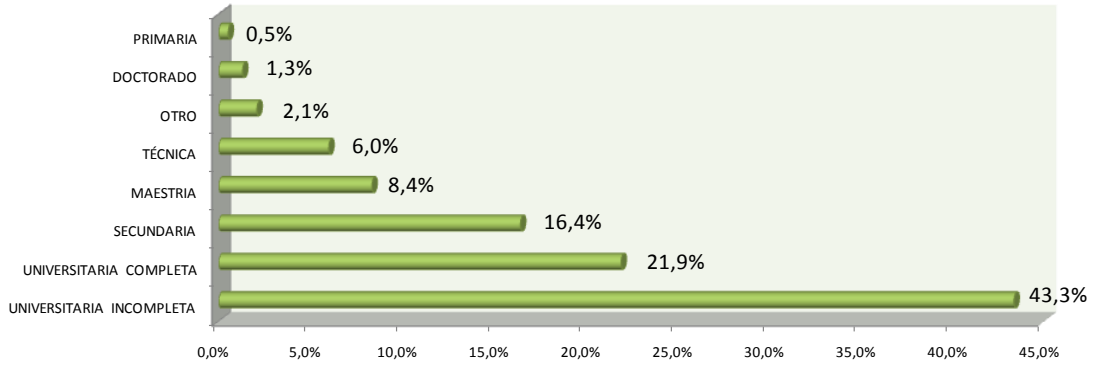
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

GRÁFICO 17
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN ESTATUS LABORAL



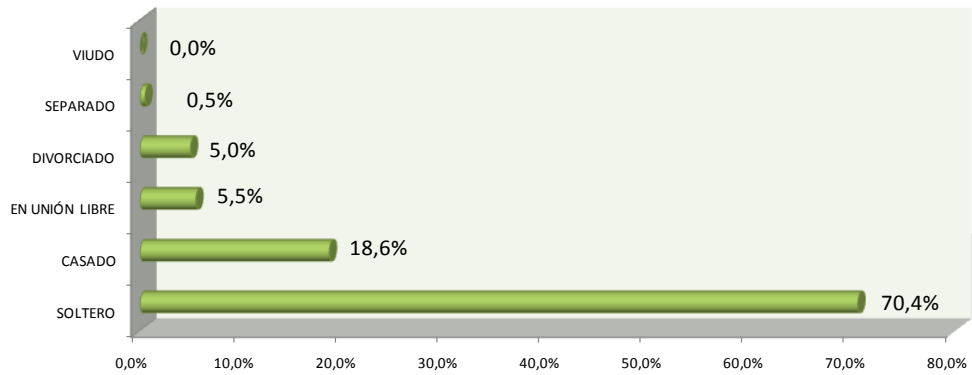
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

GRÁFICO 18
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN NIVEL DE ESTUDIOS QUE POSEEN LOS ENCUESTADOS



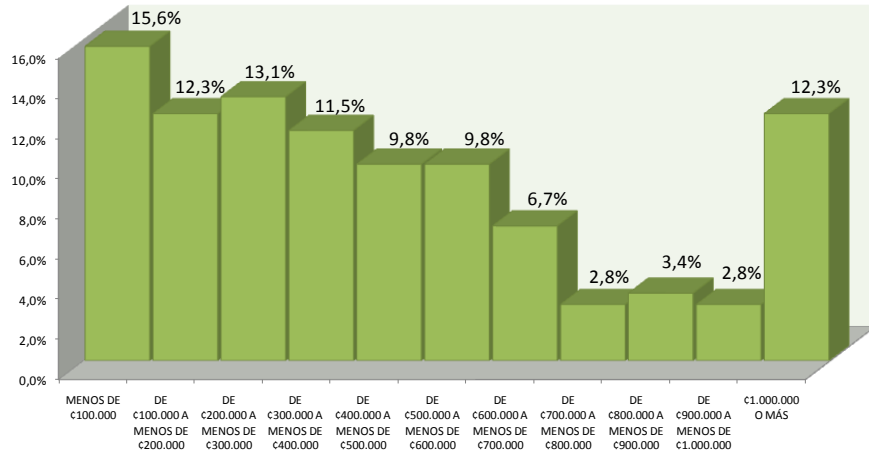
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

GRÁFICO 19
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN ESTADO CIVIL



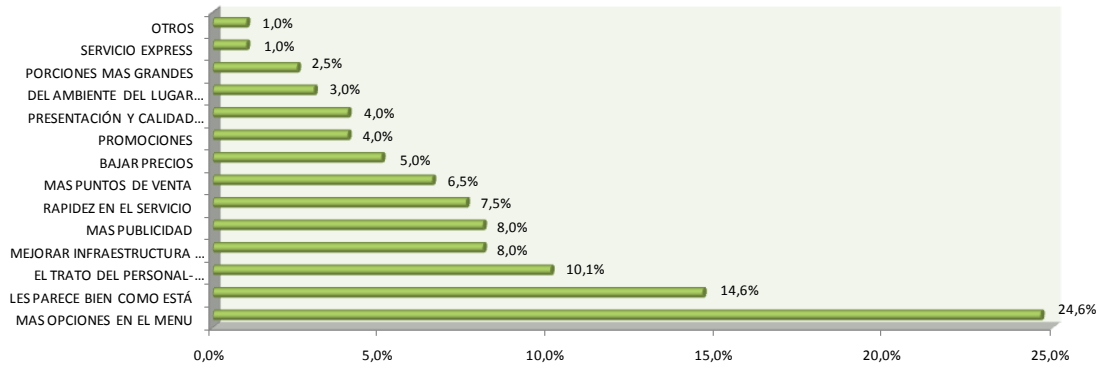
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

GRÁFICO 20
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN RANGOS DE EDAD



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarina a sus clientes actuales, II Semestre 2013

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN RECOMENDACIONES HECHAS A MANDARINA



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación Servicio y productos brindados por Mandarin a sus clientes actuales, II Semestre 2013

Anexo # 4

Distritos del Gran Área Metropolitana Urbana

Distrito	Población total	Distrito	Población total
Carmen	2702	Quebradilla	5388
Merced	12265	Tres Ríos	9300
Hospital	19273	San Diego	21621
Catedral	12938	San Juan	14191
Zapote	18679	San Rafael	14247
San Francisco de Dos Ríos	20209	Concepción	16515
Uruca	31696	Dulce Nombre	7901
Pavas	71368	San Ramón	4054
Hatillo	50382	Río Azul	12184
San Sebastián	40224	San Rafael	27249
Escazú	11984	Cot	9630
Guadalupe	21013	Potrero Cerrado	2281
San Francisco	2480	Cipreses	3700
Calle Blancos	18186	Santa Rosa	2614
Mata de Plátano	17370	El Tejar	24972
Ipís	26454	San Isidro	9828
Rancho Redondo	2537	Tobosi	6569
Purral	26696	Patio de Agua	412
San Isidro	16346	Heredia	19138
San Rafael	7039	Mercedes	26298
Dulce Nombre de Jesús	9627	San Francisco	48403
Patalillo	21340	Ulloa	28528
Cascajal	6732	Varablanca	700
San Juan	21744	Barva	5521
Cinco Esquinas	5925	San Pedro	9932
Anselmo Llorente	9989	San Pablo	8319
Colima	13810	San Roque	4098
San Vicente	31256	Santa Lucía	7413
San Jerónimo	6333	San José de la Montaña	5398
La Trinidad	19177	Santo Domingo	4730
San Pedro	23853	San Vicente	6516
Sabanilla	10775	San Miguel	6367
Mercedes	4688	Paracito	2037
San Rafael	9692	Santo Tomás	6267
Curridabat	28813	Santa Rosa	7269
Granadilla	14913	Tures	3521
Sánchez	4694	Pará	3333
Alajuela	42970	Santa Bárbara	5944
San José	41650	San Pedro	5582

Carrizal	6856
San Antonio	24971
Distrito	Población total
Guácima	20183
San Isidro	17358
Sabanilla	9009
San Rafael	26061
Río Segundo	10661
Palmares	3599
Zaragoza	8219
Buenos Aires	7493
Esquipulas	6588
La Granja	4119
Oriental	12227
Occidental	9901
Carmen	17425
San Nicolás	25927
Aguacaliente o San Francisco	31789
Guadalupe o Arenilla	14624
Corralillo	10608
Tierra Blanca	5103
Dulce Nombre	10548
Llano Grande	4342

San Juan	7796
Jesús	9603
Distrito	Población total
Santo Domingo	2831
Purabá	4573
San Rafael	9668
San Josecito	11579
Santiago	8511
Ángeles	10232
Concepción	6077
San Isidro	6032
San José	7450
Concepción	2639
San Francisco	4439
San Antonio	10193
La Ribera	6024
La Asunción	5591
San Joaquín	7173
Barrantes	4091
Llorente	8771
San Pablo	19786
Rincón Sabanilla	8259

Anexo #5

Estudio para conocer los patrones de consumo y actitudes sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado y el restaurante Mandarina en el GAM

ESTUDIO PARA CONOCER LOS PATRONES DE CONSUMO Y ACTITUDES SOBRE EL MERCADO DE RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO Y EL RESTAURANTE MANDARINA EN EL GAM

Cuadro No. A

LUGAR DE ENTREVISTA		
PROVINCIA	Cantidad	%
SAN JOSE	162	41,3%
HEREDIA	90	23,0%
CARTAGO	80	20,4%
ALAJUELA	60	15,3%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	100,0%

Cuadro No. B

SEXO		
SEXO DEL ENTREVISTADO	Cantidad	Frecuencia
FEMENINO	203	52,3%
MASCULINO	185	47,7%
NO DEFINIDO	4	1,0%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	388	100,0%

Cuadro No. C

PROVINCIA DE RESIDENCIA		
PROVINCIA	Cantidad	%
SAN JOSÉ	137	34,9%
HEREDIA	112	28,6%
CARTAGO	79	20,2%
ALAJUELA	59	15,1%
PUNTARENAS	2	0,5%
GUANACASTE	2	0,5%
LIMÓN	1	0,3%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	100,0%

A. SOBRE LOS RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO

Cuadro No. 1

VISITA RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO		
COMPORTAMIENTO	Cantidad	%
SI	355	90,6%
NO	37	9,4%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	100,0%

Cuadro No. 2

Frecuencia de visita		
RESTAURANTE	Cantidad	%
OTROS	110	31,0%
PAPA JHONS	24	6,8%
WENDYS	35	9,9%
COSECHAS	81	22,8%
BURGER KING	100	28,2%
QUIZNOS	100	28,2%
SUBWAY	105	29,6%
KFC	166	46,8%
PIZZA HUT	173	48,7%
TACO BELL	194	54,6%
MC DONALDS	232	65,4%
TOTAL DE MENCIONES	1320	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	355	

Cuadro No. 3

RESTAURANTE FAVORITO		
RESTAURANTE	Cantidad	%
OTROS	16	4,9%
WENDYS	4	1,2%
CARL'S JUNIOR	6	1,8%
COSECHAS	8	2,4%
BURGER KING	14	4,3%
QUIZNOS	28	8,6%
PIZZA HUT	37	11,3%
KFC	41	12,5%
SUBWAY	41	12,5%
MC DONALDS	60	18,3%
TACO BELL	72	22,0%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	327	119,9%

Cuadro No. 4

MOTIVOS DE PREFERENCIA		
RESTAURANTE	Cantidad	%
OTRO	26	7,3%
SERVICIO EXPRÉS	29	8,2%
TRADICIÓN	41	11,5%
CUMPLE CON EXPECTATIVAS	44	12,4%
COMIDA SALUDABLE	69	19,4%
VARIEDAD EN LOS MENÚS	82	23,1%
PORCIONES SATISFACTORIAS	88	24,8%
CERCAÑÍA	104	29,3%
BUEN SERVICIO AL CLIENTE	105	29,6%
RAPIDEZ	110	31,0%
BUENOS PRECIOS	140	39,4%
BUEN SABOR	211	59,4%
TOTAL DE MENCIONES	1057	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	355	

Cuadro No. 5

¿EN COMPAÑÍA DE QUIÉN CONSUME EN ESE TIPO DE RESTAURANTES?		
COMPAÑÍA	Cantidad	%
FAMILIARES	223	62,8%
AMIGOS	182	51,3%
PAREJA (NOVIO(A), ESPOSO(A))	146	41,1%
SOLO	73	20,6%
COMPAÑEROS DE TRABAJO	65	18,3%
OTROS	6	1,7%
TODOS	2	0,6%
TOTAL DE MENCIONES	697	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	355	

Cuadro No. 6

OCASIONES EN QUE ACOSTUMBRA CONSUMIR EN ESTE TIPO DE RESTAURANTES		
OCASIÓN	Cantidad	%
EN EL ALMUERZO	177	49,9%
COMO ANTOJO	164	46,2%
EN LA CENA	140	39,4%
ENTRE COMIDAS	50	14,1%
OTRA ACTIVIDAD	19	5,4%
EN EL DESAYUNO	18	5,1%
EVENTUALMENTE	1	0,3%
FIN DE SEMANA	1	0,3%
TOTAL DE MENCIONES	570	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	355	

Cuadro No. 7

FRECUENCIA DE CONSUMO EN RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO		
FRECUENCIA	Cantidad	FRECUENCIA
DIARIAMENTE	20	5,6%
SEMANALMENTE	109	30,5%
QUINCENALMENTE	74	20,7%
MENSUALMENTE	40	11,2%
OCASIONALMENTE	113	31,7%
OTRO:	1	0,3%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	357	100,0%

Cuadro No. 8

AREAS DE UBICACIÓN EN LAS QUE SUELE VISITAR RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO		
ÁREA	Cantidad	%
EN CENTROS COMERCIALES	248	69,9%
CERCA DEL HOGAR	115	32,4%
CERCA DEL TRABAJO	104	29,3%
CERCA DEL LUGAR DE ESTUDIO	58	16,3%
EN SU CASA (SERVICIO A DOMICILIO)	34	9,6%
CERCA DE PARADAS DE AUTOBÚS	22	6,2%
OTRO(S):	7	2,0%
TOTAL DE MENCIONES	586	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	355	

Cuadro No. 9

PRESUPUESTO PROMEDIO QUE UTILIZA POR OCASIÓN DE CONSUMO EN RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO		
RANGO	Cantidad	%
MÁS DE ₡5.000	93	23,7%
DE ₡4.000 Y A MENOS DE ₡5.000	84	21,4%
DE ₡3.000 Y A MENOS DE ₡4.000	88	22,4%
DE ₡2.000 Y A MENOS DE ₡3.000	68	17,3%
DE ₡1.000 Y A MENOS DE ₡2.000	17	4,3%
MENOS DE ₡1.000	2	0,5%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	100,0%

B. SOBRE MANDARINA TROPICAL JUICE BAR

Cuadro No. 10

¿CONOCE O HA ESCUCHADO USTED EL RESTAURANTE MANDARINA TROPICAL JUICE BAR?		
OPCIÓN	Cantidad	%
NO	283	72,8%
SÍ	106	27,2%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	389	100,0%

Cuadro No. 11

PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES SOBRE LO QUE ES EL RESTAURANTE MANDARINA		
OPCIONES	Cantidad	%
VENTA DE BATIDOS Y/O SMOOTHIES	64	60,4%
VENTA DE SMOOTHIES, SÁNDWICHES, BURRITOS Y ENSALADAS	54	50,9%
VENTA DE FRUTAS	42	39,6%
COMIDA SALUDABLE	37	34,9%
VENTA DE HELADOS Y GRANIZADOS	25	23,6%
AMBIENTE RELAJADO	18	17,0%
BUEN SERVICIO	16	15,1%
MÚSICA TROPICAL	12	11,3%
LUGAR PARA TOMAR CAFÉ	5	4,7%
OTRO	1	0,9%
TOTAL DE MENCIONES	274	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	106	

Cuadro No. 12

12. ¿HA VISITADO O CONSUMIDO EN ALGUNO DE SUS RESTAURANTES?		
OPCIÓN	Cantidad	%
SÍ	71	66,4%
NO	36	33,6%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	107	366,4%

Cuadro No. 13

RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE VISITÓ EL RESTAURANTE MANDARINA POR PRIMERA VEZ		
RAZÓN	Cantidad	%
POR REFERENCIAS DE OTRAS PERSONAS.	29	40,3%
POR CONVENIENCIA (CERCANÍA)	18	25,0%
POR LOS PRODUCTOS QUE OFRECE	12	16,7%
POR EL ASPECTO DEL RESTAURANTE	10	13,9%
OTRO:	3	4,2%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	72	100,0%

Cuadro No. 14

FRECUENCIA CON LA VISITA EL RESTAURANTE MANDARINA		
FECUENCIA	Cantidad	%
OCASIONALMENTE	52	72,2%
1 VEZ POR SEMANA	5	6,9%
MÁS DE 3 VECES POR SEMANA	5	6,9%
3 VECES POR SEMANA	2	2,8%
2 VECES A LA SEMANA	1	1,4%
OTRO	7	9,7%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	72	544,4%

Cuadro No. 15

INTENCIÓN DE COMPRA EN EL RESTAURANTE MANDARINA		
INTENCIÓN	Cantidad	%
DEFINITIVAMENTE NO COMPRARÍA EN MANDARINA	7	1,8%
PROBABLEMENTE NO COMPRARÍA EN MANDARINA	12	3,1%
PODRÍA O NO COMPRAR EN MANDARINA	89	22,7%
PROBABLEMENTE COMPRARÍA EN MANDARINA	204	52,0%
DEFINITIVAMENTE COMPRARÍA EN MANDARINA	73	18,6%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	100,0%

Cuadro No. 16

ASPECTOS DE MEJORA RECOMENDADOS PARA EMPEZAR A CONSUMIR O AUMENTAR EL CONSUMO ACTUAL EN MANDARINA		
OPCIÓN	Cantidad	%
MEDIOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	98	25,0%
UBICACIÓN DE RESTAURANTES	56	14,3%
PRECIOS	22	5,6%
SERVICIO AL CLIENTE	14	3,6%
NUEVO PRODUCTO	12	3,1%
OTRA	11	2,8%
ASPECTOS DE INFRAESTRUCTURA	9	2,3%
MODIFICAR LOS PRODUCTOS ACTUALES	8	2,0%
TOTAL DE MENCIONES	230	58,7%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	

Cuadro No. 17

ACTIVIDADES QUE GUSTA REALIZAR EN EL TIEMPO LIBRE		
ACTIVIDADES	Cantidad	%
SALIR CON LA FAMILIA	199	50,8%
VER TELEVISIÓN	195	49,7%
SALIR CON PAREJA	174	44,4%
HACER DEPORTE	173	44,1%
SALIR CON AMIGOS	172	43,9%
IR AL CINE	163	41,6%
LEER	128	32,7%
USAR REDES SOCIALES / INTERNET	127	32,4%
ESCUCHAR RADIO	104	26,5%
LEER PERIÓDICO	49	12,5%
OTRAS	13	3,3%
IR A LA PLAYA / IR AL BOSQUE A MEDITAR / PASEOS AL AIRE LIBRE	3	0,8%
DORMIR	2	0,5%
IR A LA IGLESIA / ADORAR A DIOS	2	0,5%
TEJER / PINTAR	2	0,5%
BAILAR	1	0,3%
ESCUCHAR MUSICA	1	0,3%
TEATRO	1	0,3%
TOTAL DE MENCIONES	1497	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	

C. OTROS TEMAS DE INTERES

Cuadro No. 18

MEDIO POR EL CUAL USTED PREFIERE INFORMARSE DE LOS TEMAS DE INTERÉS NACIONAL		
MEDIOS	Cantidad	%
TELEVISIÓN	314	80,1%
REDES SOCIALES	155	39,5%
PERIÓDICOS	152	38,8%
RADIO	112	28,6%
PÁGINAS DE INTERNET	107	27,3%
CORREO ELECTRÓNICO	57	14,5%
REVISTAS	21	5,4%
OTROS:	4	1,0%
ENTREVISTAS Y CONVERSACIONES CON GENTE	1	0,3%
NINGUNA	1	0,3%
TOTAL DE MENCIONES	924	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	

Cuadro No. 19

ESTACIONES DE RADIO QUE ESCUCHA		
RADIO	Cantidad	%
OTRAS	167	42,6%
92.7 COLUMBIA STEREO	32	8,2%
101.1 DISNEY	20	5,1%
89.5 BESAME	18	4,6%
97.9 979 FM	18	4,6%
103.5 BEST	17	4,3%
105.5 RADIO OK	16	4,1%
102.7 EXA FM	15	3,8%
92.3 WAO	14	3,6%
98.3 STEREO VISIÓN	14	3,6%
104.7 RADIO HIT	13	3,3%
TOTAL DE MENCIONES	344	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	

Cuadro No. 20

TIPOS DE PROGRAMA FAVORITO DE TELEVISIÓN		
TIPOS DE PROGRAMA	Cantidad	%
PELÍCULAS	243	62,0%
NOTICIAS	185	47,2%
SERIES DOCUMENTALES	171	43,6%
DEPORTIVOS	148	37,8%
MUSICALES / VARIEDADES	87	22,2%
NOVELAS	72	18,4%
PROGRAMAS DE NIÑOS	50	12,8%
NO VEO TELEVISIÓN	24	6,1%
OTROS:	20	5,1%
SERIES	8	2,0%
COMEDIA	2	0,5%
TOTAL DE MENCIONES	1010	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	

Cuadro No. 21

PERIODICO QUE LEE MÁS A MENUDO		
PERIODICO	Cantidad	%
LA NACIÓN	170	43,4%
LA EXTRA	52	13,3%
AL DÍA	42	10,7%
LA TEJA	32	8,2%
LA PRENSA LIBRE	3	0,8%
LA REPÚBLICA	2	0,5%
EL FINANCIERO	2	0,5%
PUEBLO - UNIVERSIDAD	1	0,3%
NO LEO EL PERIÓDICO	77	19,6%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	80,4%

Cuadro No. 22

LEE EL PERIODICO POR INTERNET		
OPCIÓN	Cantidad	%
NO	203	51,8%
SÍ	105	26,8%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	100,0%

Cuadro No. 23

SECCION(ES) DEL PERIODICO QUE MÁS ACOSTUMBRA LEER CON MÁS FRECUENCIA		
SECCIONES	Cantidad	%
DEPORTES	163	41,6%
NACIONALES	162	41,3%
SUCESOS	149	38,0%
INTERNACIONALES	111	28,3%
POLÍTICA Y GOBIERNO	91	23,2%
ESPECTÁCULOS	90	23,0%
OPINIÓN	63	16,1%
COMPRAS	42	10,7%
OTRO:	11	2,8%
TODO	3	0,8%
TOTAL DE MENCIONES	885	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	

Cuadro No. 24

REDES SOCIALES QUE UTILIZA		
REDES SOCIALES	Cantidad	%
FACEBOOK	299	76,3%
YOUTUBE	192	49,0%
GOOGLE+	105	26,8%
TWITTER	66	16,8%
INSTAGRAM	58	14,8%
LINKED IN	31	7,9%
PINTEREST	31	7,9%
TARINGA	25	6,4%
OTRA(S):	23	5,9%
NO UTILIZO REDES SOCIALES	68	17,3%
TOTAL DE MENCIONES	898	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	

Cuadro No. 25

CANTIDAD DE PERSONAS POR CASA		
CANTIDAD	Cantidad	%
UNO	20	5,1%
DOS	59	15,1%
TRES	63	16,1%
CUATRO	104	26,5%
CINCO	82	20,9%
SEIS	30	7,7%
SIETE	18	4,6%
OCHO	5	1,3%
NUEVE	3	0,8%
DIEZ	0	0,0%
MÁS DE DIEZ	3	0,8%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	100,0%

Cuadro No. 26

VIVE EN CASA PROPIA O ALQUILADA		
	Cantidad	%
PROPIA	276	70,4%
ALQUILADA	106	27,0%
PRESTADA / OTRO	7	1,8%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	100,0%

Cuadro No. 27

POSEE EN SU CASA VEHÍCULO PROPIO		
	Cantidad	%
SÍ	223	57,3%
NO	166	42,7%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	389	100,0%

Cuadro No. 28

GRADO ACADEMICO		
GRADO	Cantidad	%
OTROS	3	0,8%
MAESTRÍA	12	3,1%
UNIVERSITARIA	153	39,0%
TÉCNICA	39	9,9%
SECUNDARIA	142	36,2%
PRIMARIA	39	9,9%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	392	100,0%

Cuadro No. 29

ESTADO CIVIL DE LAS PERSONAS ENCUESTADOS		
ACTIVIDAD	Cantidad	%
SOLTERO	217	55,9%
CASADO	118	30,4%
UNIÓN LIBRE	36	9,3%
DIVORCIADO	13	3,4%
VIUDO	3	0,8%
SEPARADO	1	0,3%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	388	100,0%

Cuadro No. 30

CANTIDAD DE ENCUESTADOS QUE SON JEFES(AS) DE HOGAR		
OPCIÓN	Cantidad	%
NO	265	68,1%
SÍ	124	31,9%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	389	100,0%

Cuadro No. 31

CANTIDAD DE ENCUESTADOS QUE LABORAN		
LABORA	Cantidad	%
SÍ	277	71,2%
NO	112	28,8%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	389	100,8%

Cuadro No. 32

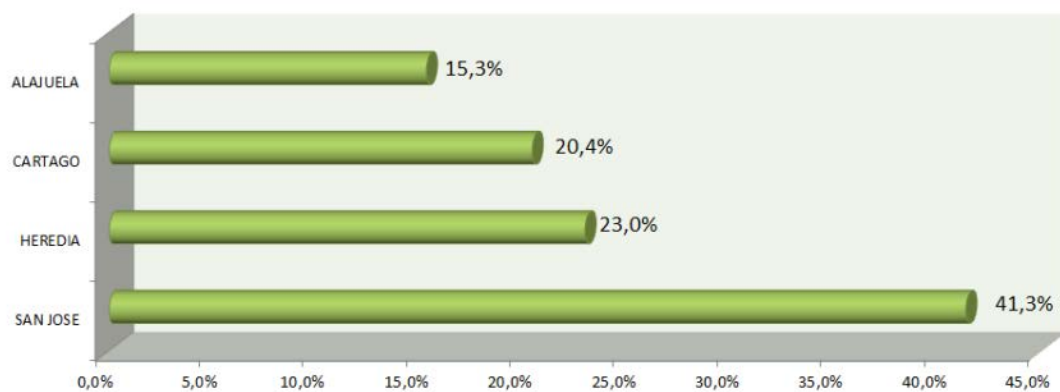
RANGOS DE EDAD DE LA MUESTRA		
RANGO	Cantidad	%
MENOS DE 18 AÑOS	29	7,4%
DE 18 A MENOS DE 25 AÑOS	133	34,1%
DE 25 A MENOS DE 35 AÑOS	104	26,7%
DE 35 A MENOS DE 45 AÑOS	49	12,6%
DE 45 A MENOS DE 55 AÑOS	42	10,8%
DE 55 A MENOS DE 65 AÑOS	24	6,2%
DE 65 O MÁS AÑOS	9	2,3%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	390	100,0%

Cuadro No. 33

RANGOS DE INGRESO MENSUAL DE LA MUESTRA		
RANGOS DE INGRESO	Cantidad	%
DE ¢ 0 A MENOS DE ¢200.000	110	29,6%
DE ¢200.000 A MENOS DE ¢400.000	130	34,9%
DE ¢400.000 A MENOS DE ¢600.000	61	16,4%
DE ¢600.000 A MENOS DE ¢800.000	32	8,6%
DE ¢800.000 A MENOS DE ¢1.000.000	20	5,4%
¢1.000.000 O MÁS	19	5,1%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	372	100,0%

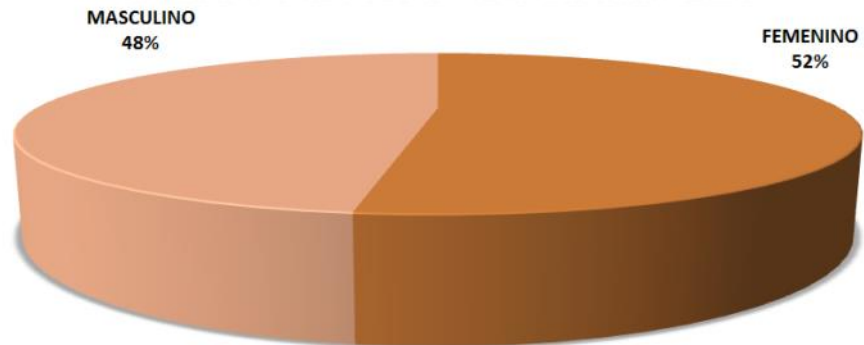
ESTUDIO PARA CONOCER LOS PATRONES DE CONSUMO Y ACTITUDES SOBRE EL MERCADO DE RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO Y EL RESTAURANTE MANDARINA EN EL GAM

GRÁFICO A
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN LUGAR DE ENTREVISTA



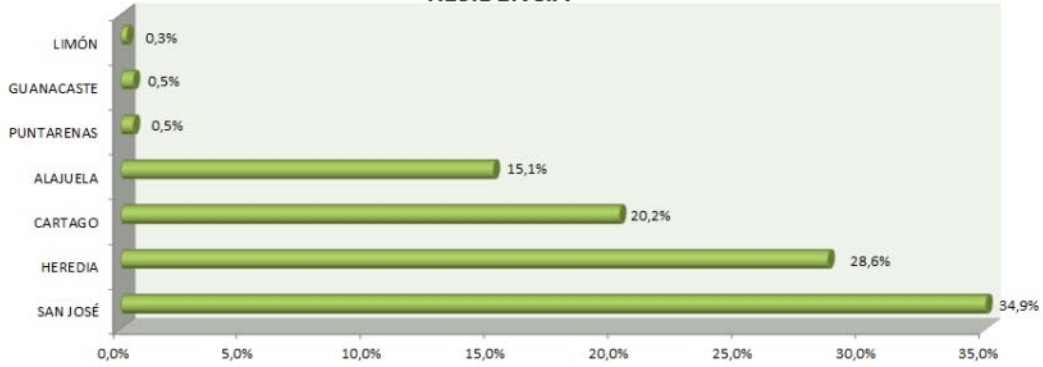
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO B
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGÚN GENERO



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

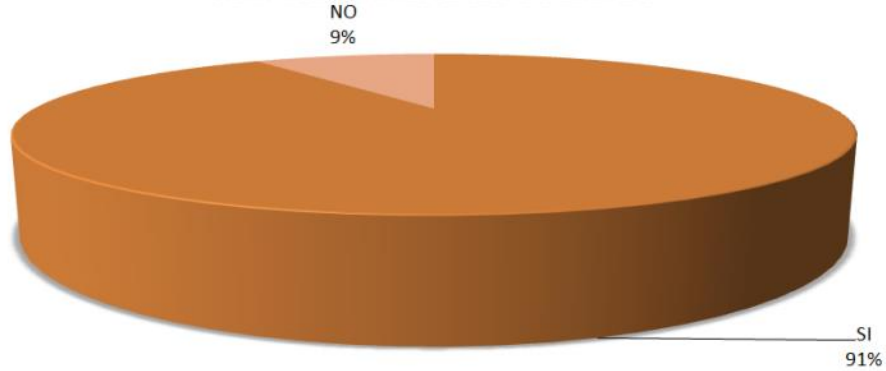
GRÁFICO C
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN LUGAR DE RESIDENCIA



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

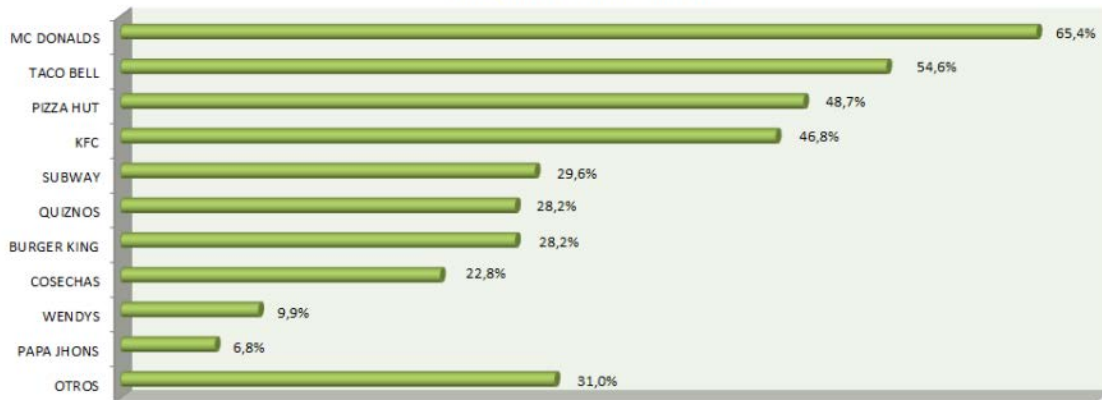
A. SOBRE LOS RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO

GRÁFICO 1
VISITA RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO



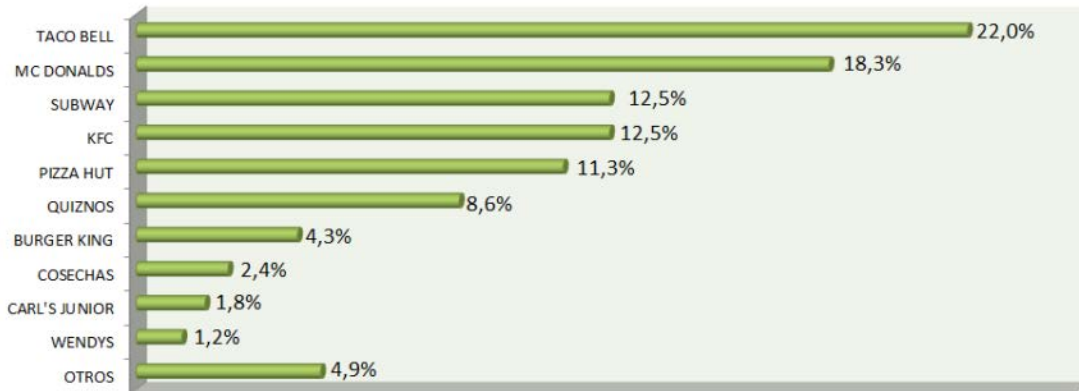
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 2
FRECUENCIA DE VISITA



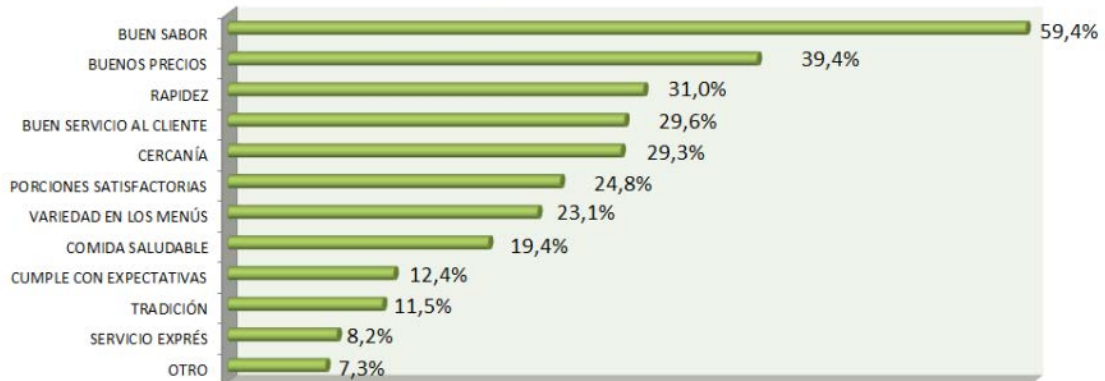
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

**GRÁFICO 3
RESTAURANTE FAVORITO**



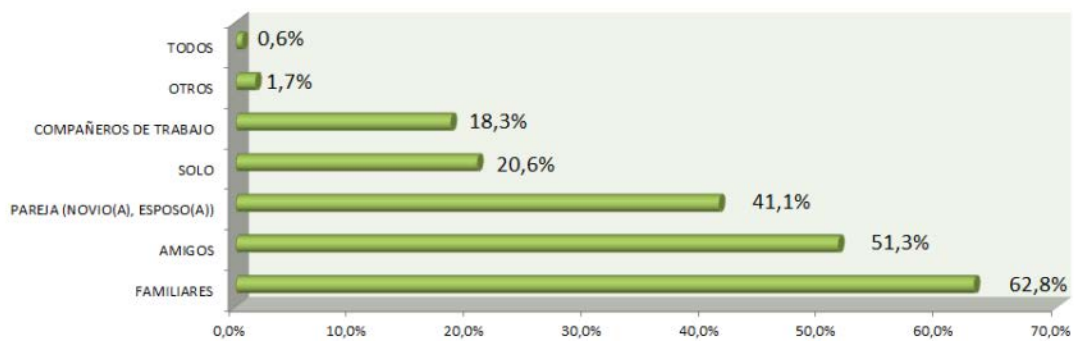
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

**GRÁFICO 4
MOTIVOS DE PREFERENCIA**



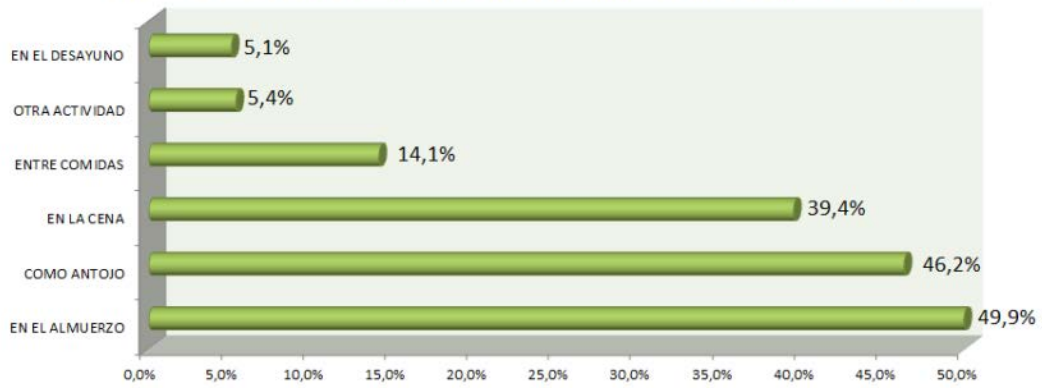
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

**GRÁFICO 5
¿EN COMPAÑÍA DE QUIÉN CONSUME EN ESE TIPO DE RESTAURANTES?**



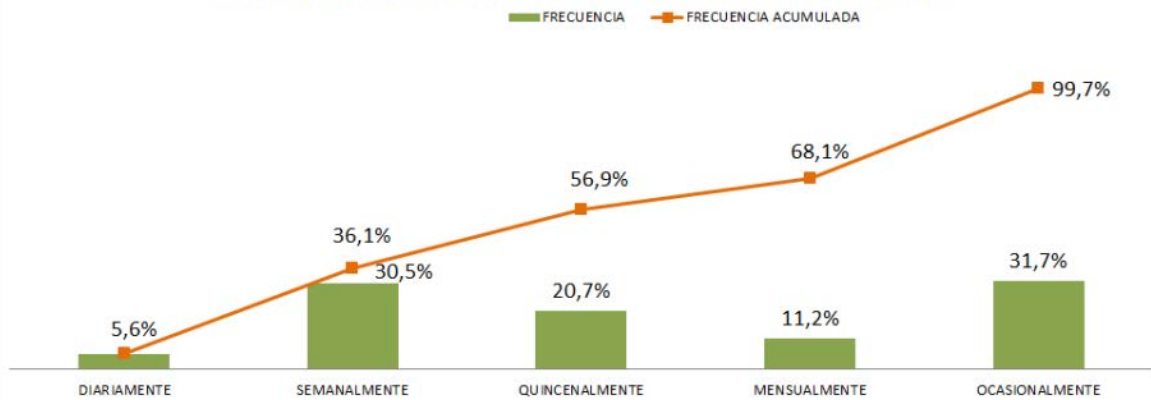
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 6
OCCASIONES EN QUE ACOSTUMBRA CONSUMIR EN ESTE TIPO DE RESTAURANTES



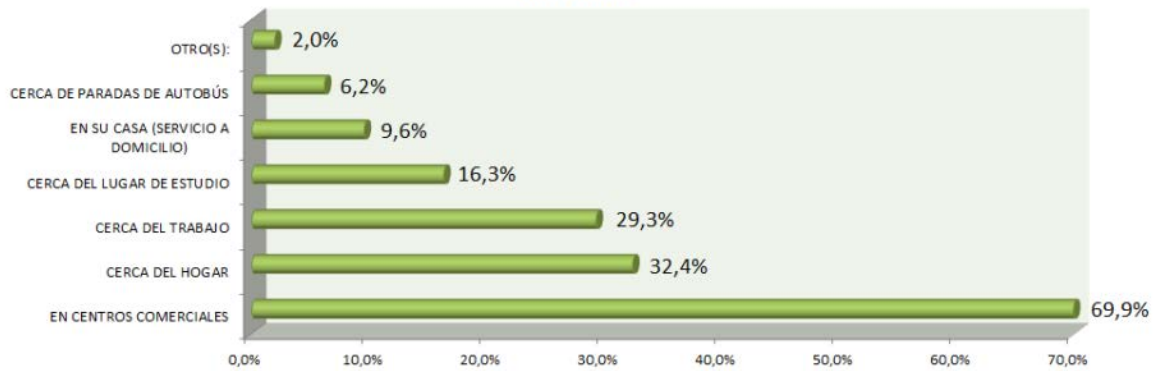
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 7
FRECUENCIA DE CONSUMO EN RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO



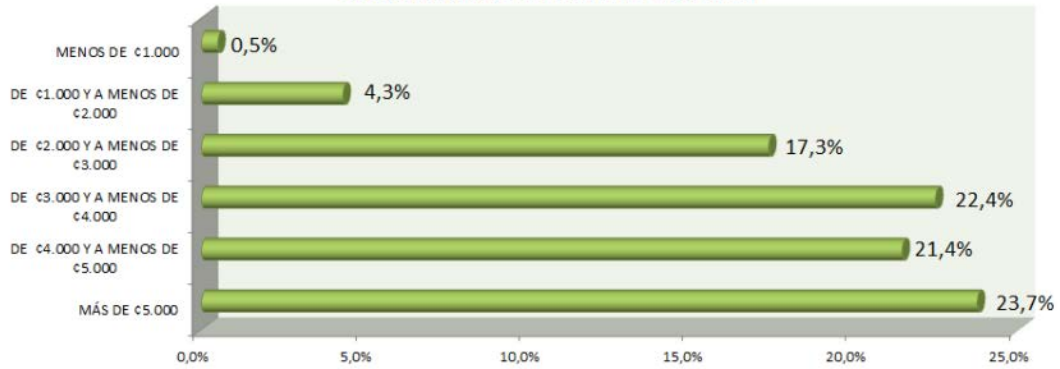
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 8
AREAS DE UBICACIÓN EN LAS QUE SUELE VISITAR RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

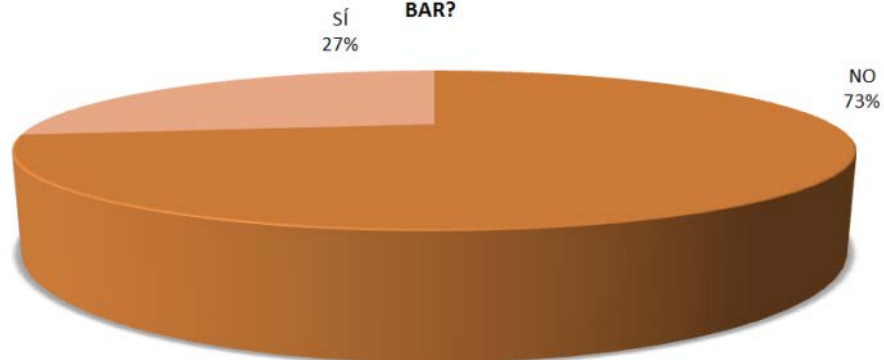
GRÁFICO 9
PRESUPUESTO PROMEDIO QUE UTILIZA POR OCASIÓN DE CONSUMO EN RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

B. SOBRE MANDARINA TROPICAL JUICE BAR

GRAFICO 10
¿CONOCE O HA ESCUCHADO USTED EL RESTAURANTE MANDARINA TROPICAL JUICE BAR?



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

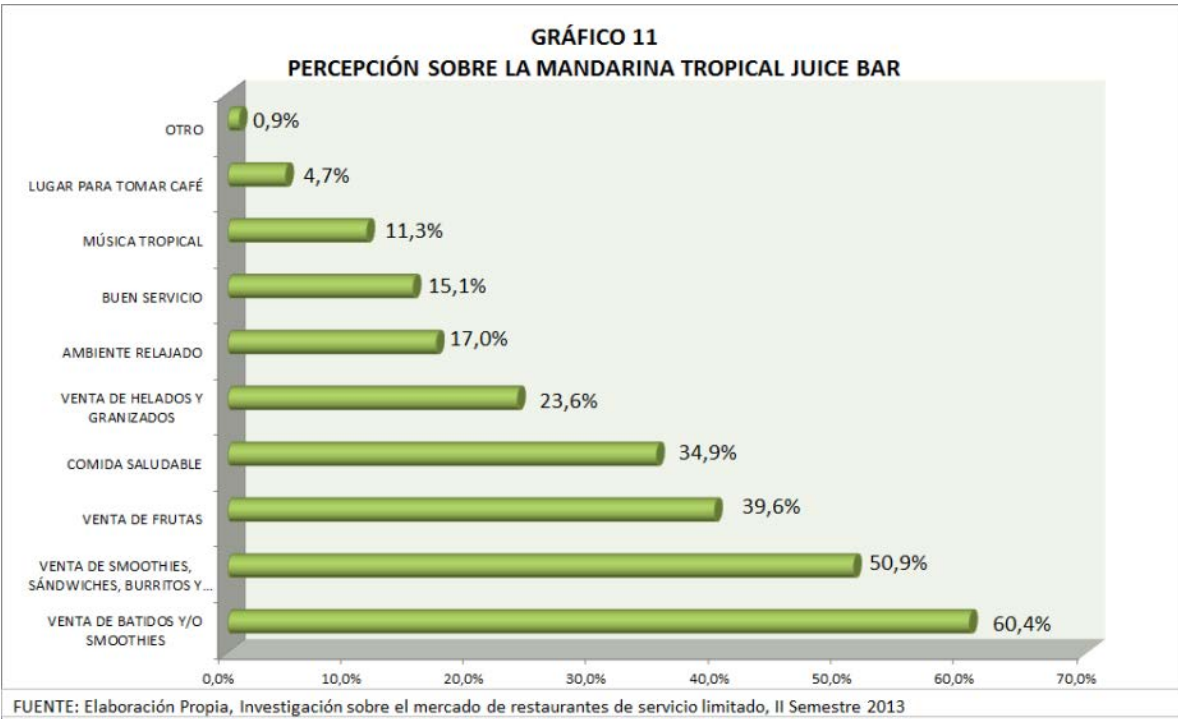
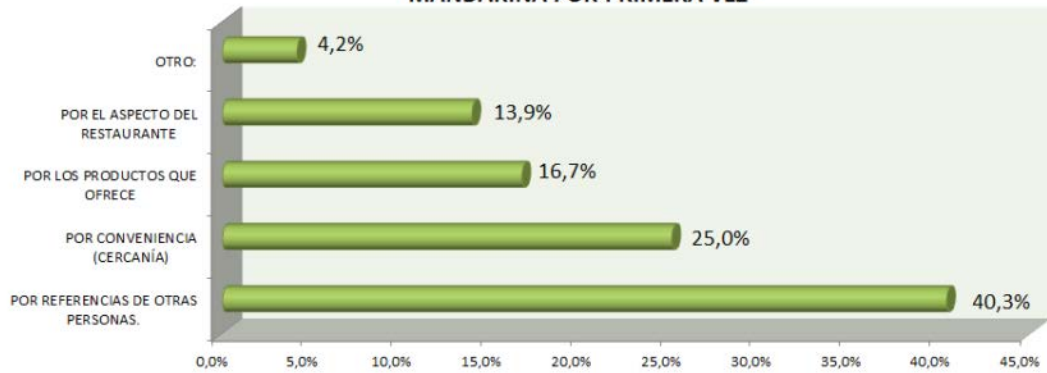
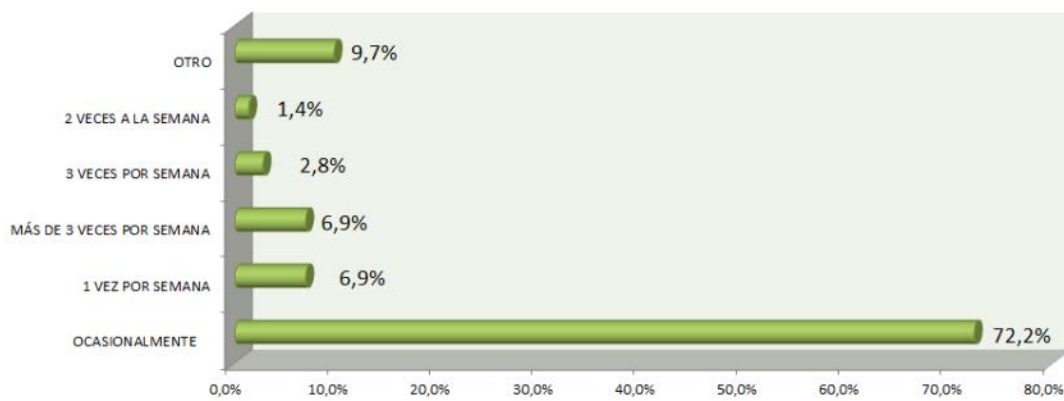


GRÁFICO 13
RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE VISITÓ ESL RESTAURANTE
MANDARINA POR PRIMERA VEZ



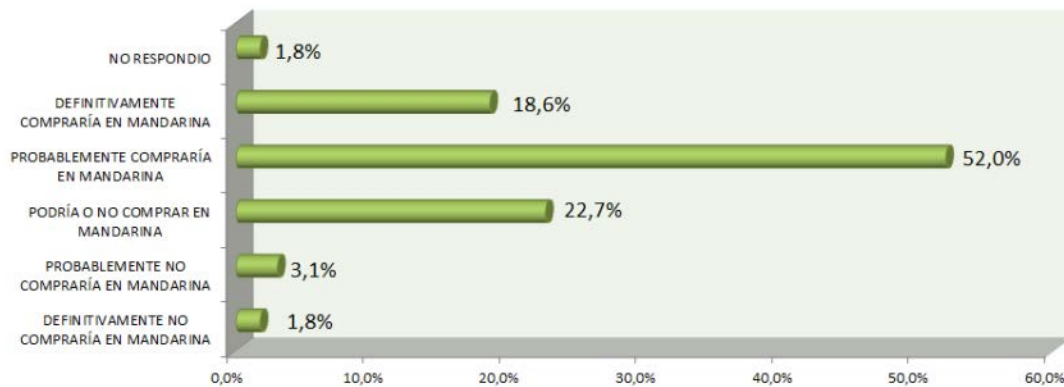
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 14
FRECUENCIA CON LA VISITA EL RESTAURANTE MANDARINA



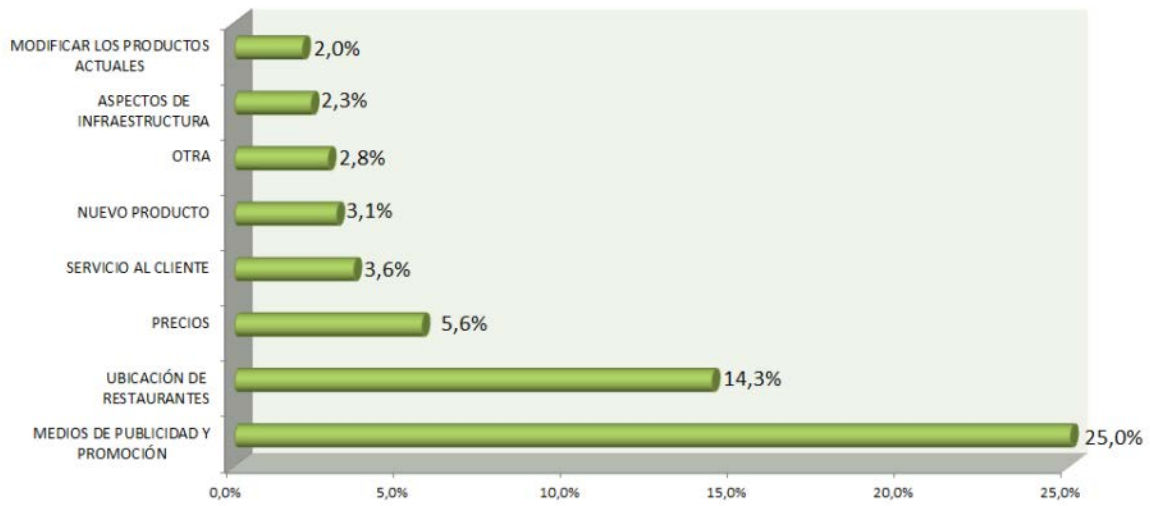
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 15
INTENCIÓN DE COMPRA EN EL RESTAURANTE MANDARINA



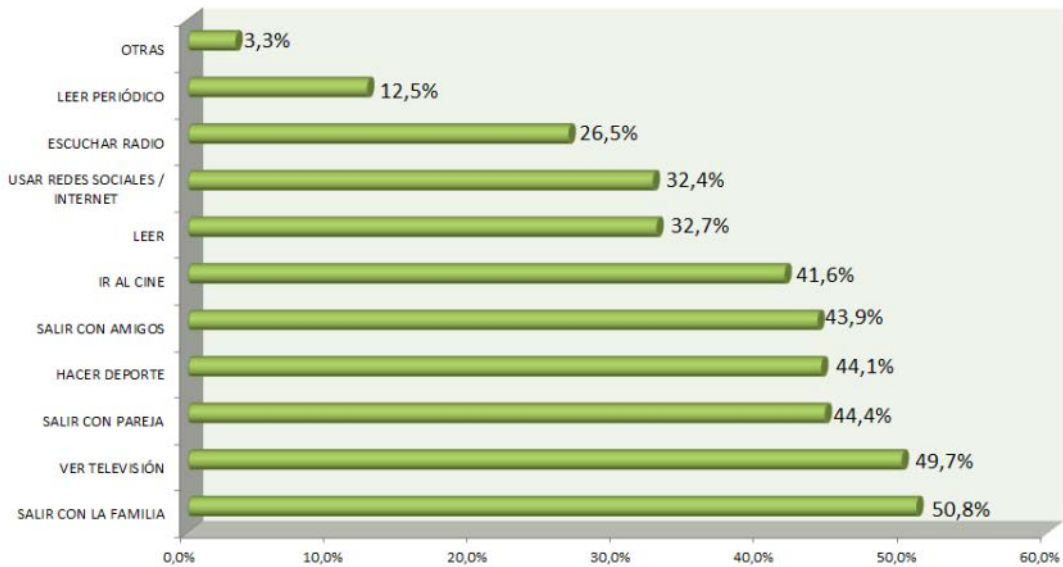
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 16
ASPECTOS DE MEJORA RECOMENDADOS PARA EMPEZAR A CONSUMIR O AUMENTAR EL CONSUMO ACTUAL EN MANDARINA



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

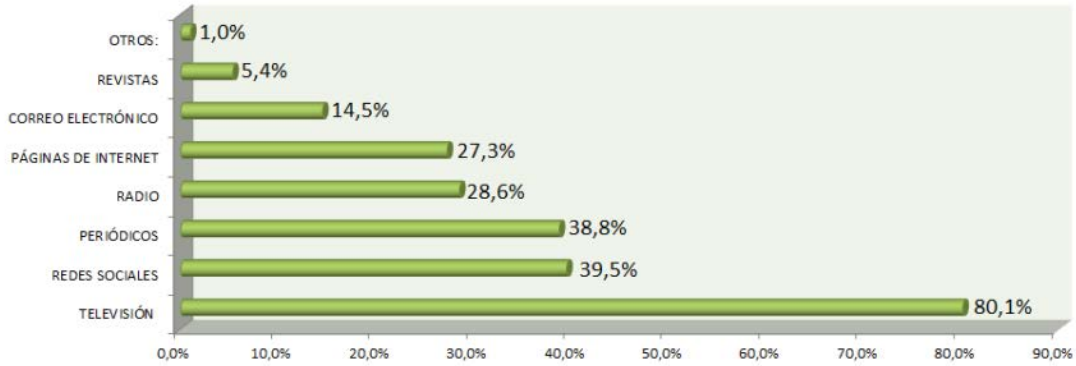
GRÁFICO 17
ACTIVIDADES QUE GUSTA REALIZAR EN EL TIEMPO LIBRE



FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

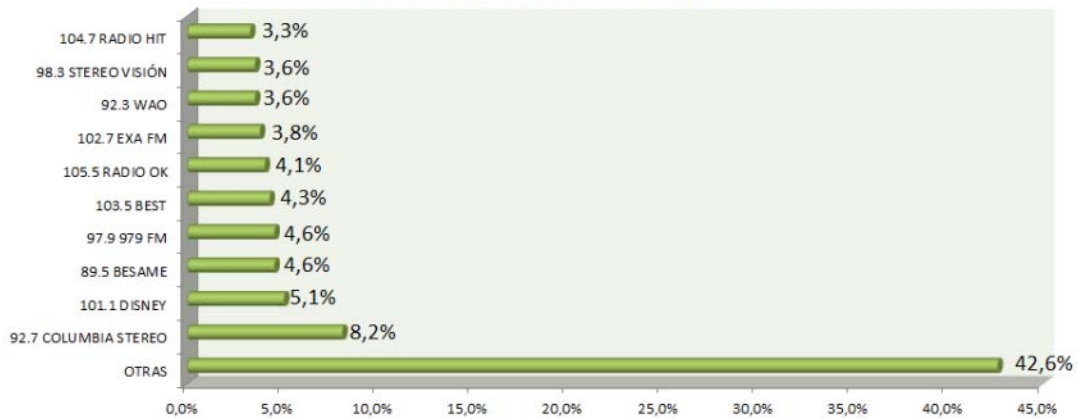
C. OTROS TEMAS DE INTERES

GRÁFICO 18
MEDIO POR EL CUAL USTED PREFERE INFORMARSE DE LOS TEMAS DE INTERÉS NACIONAL



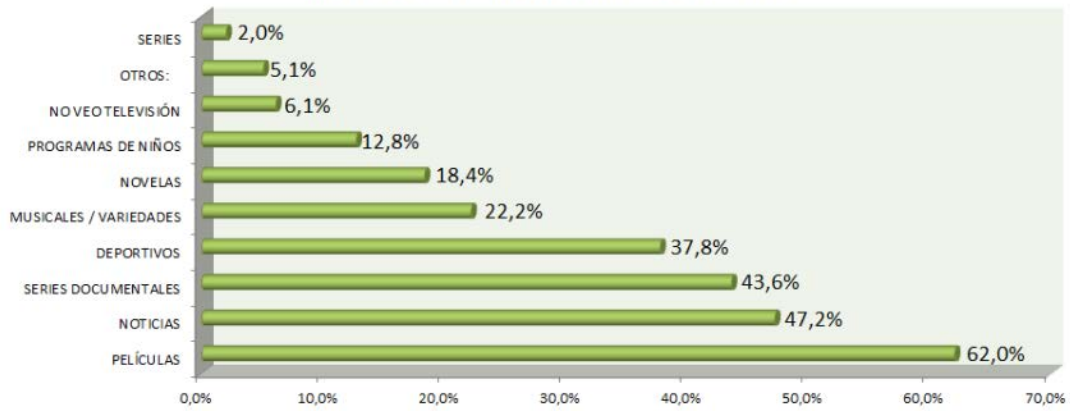
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 19
ESTACIONES DE RADIO QUE ESCUCHA



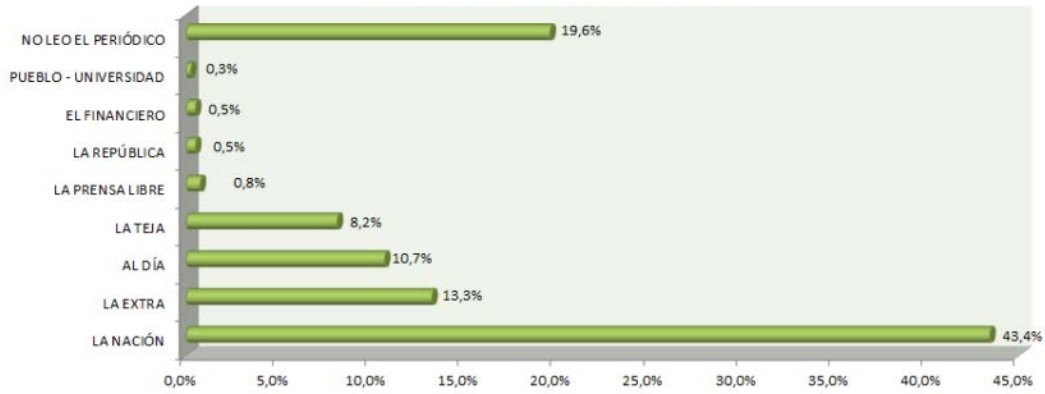
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 20
TIPOS DE PROGRAMA FAVORITO DE TELEVISIÓN



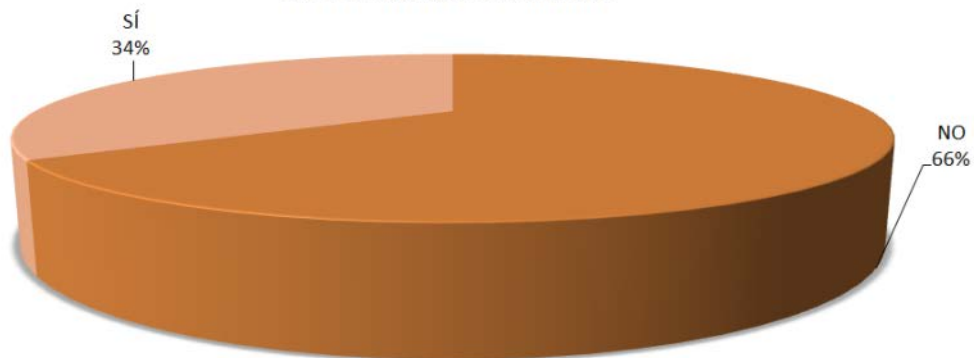
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 21
PERIODICO QUE LEE MÁS AMENUDO



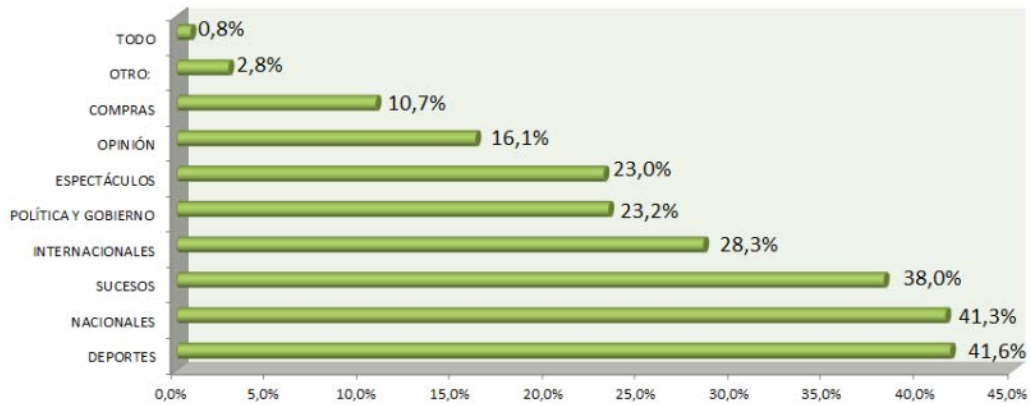
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 22
LEE EL PERIODICO POR INTERNET



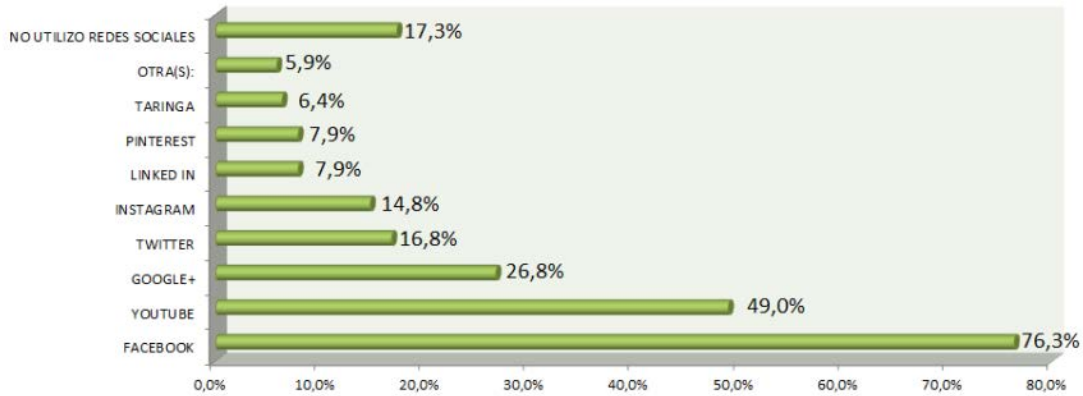
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 23
SECCION(ES) DEL PERIODICO QUE MÁS ACOSTUMBRA LEER CON MÁS FRECUENCIA



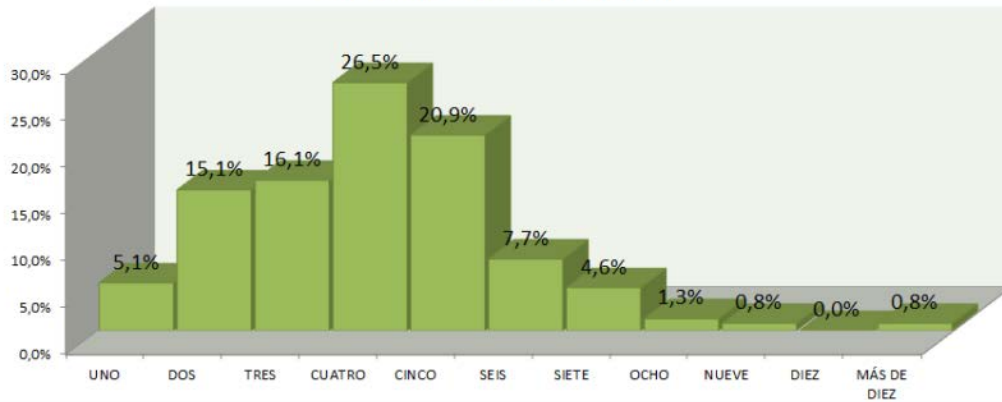
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 24
REDES SOCIALES QUE UTILIZA



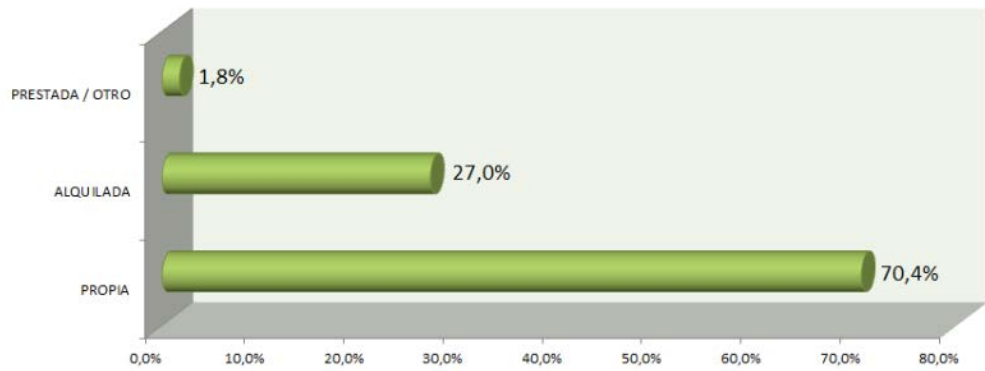
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 25
CANTIDAD DE PERSONAS POR CASA



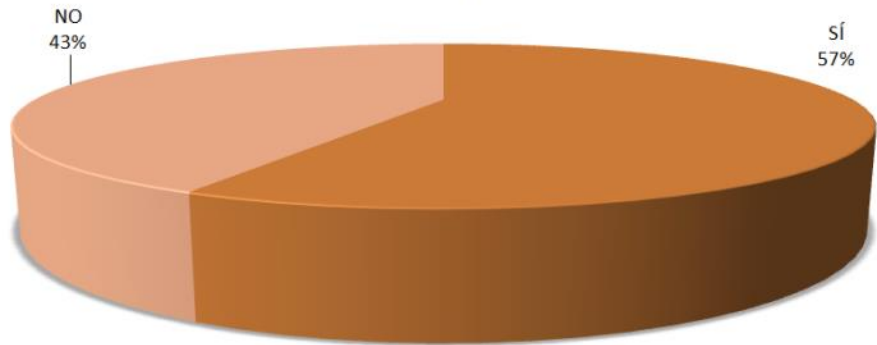
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 26
TENENCIA DE CASA PROPIA



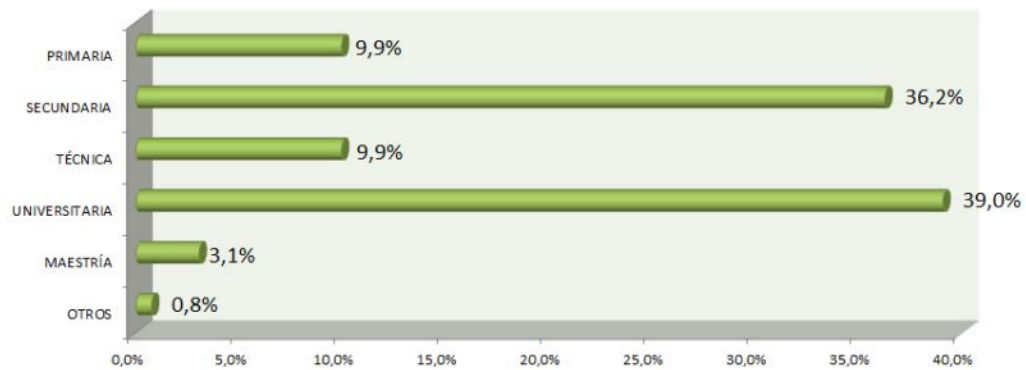
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 27
POSEEN EN SU CASA VEHÍCULO PROPIO



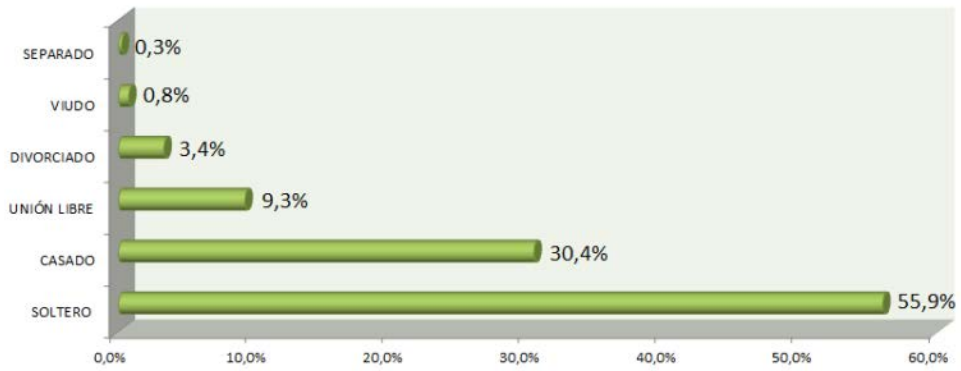
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 28
GRADO ACADÉMICO DE LA MUESTRA



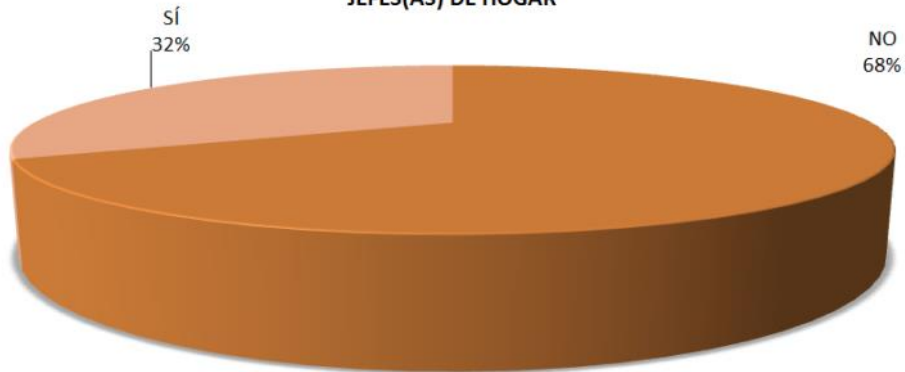
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 29
ESTADO CIVIL DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS



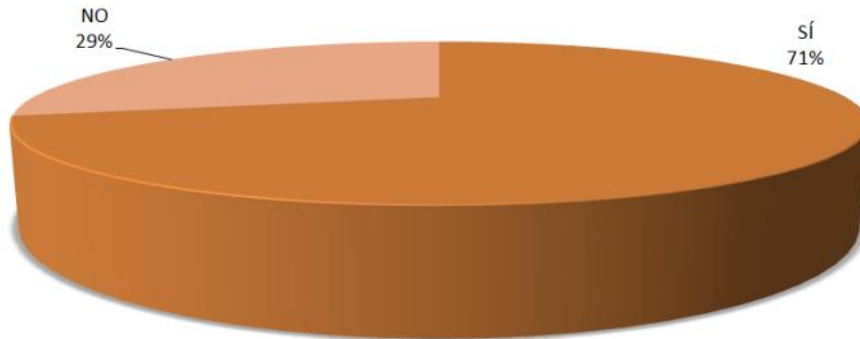
FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 30
JEFES(AS) DE HOGAR

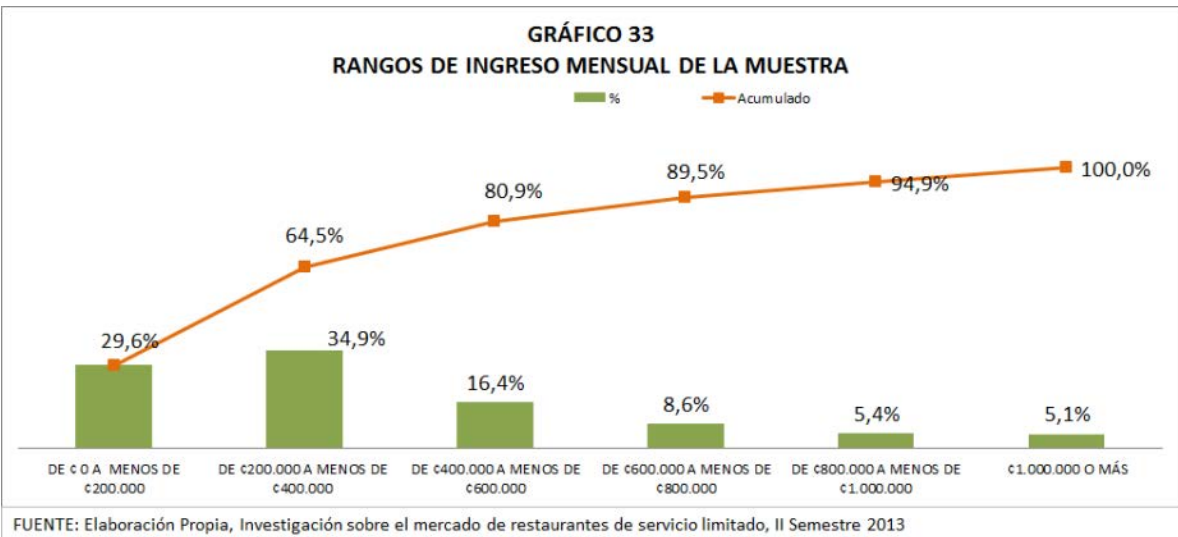
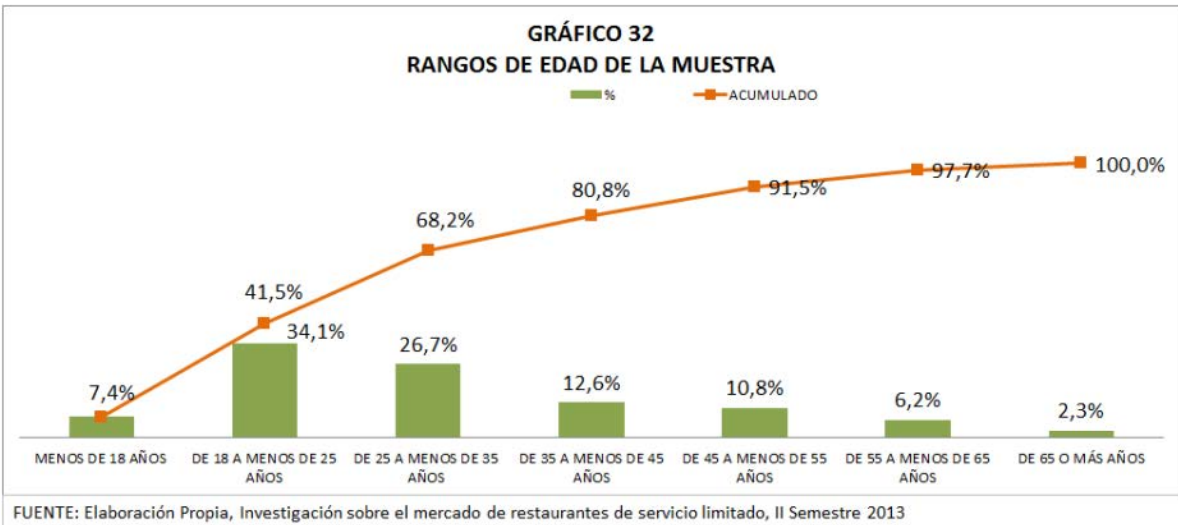


FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013

GRÁFICO 31
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS SEGUN ESTATUS LABORAL




FUENTE: Elaboración Propia, Investigación sobre el mercado de restaurantes de servicio limitado, II Semestre 2013



Anexo # 6

Modelo de medición del desempeño propuesto

 MODELO DE DESEMPEÑO PARA MANDARINA 2013 (DATOS EN COLONIAS)		
INDICAR LOCAL		
Entradas de información (datos anuales)	2012	2013
INFORMACIÓN GENERAL		
Ventas netas	€70.902.335	€92.333.174
Costo de ventas	€43.578.302	€38.111.423
Costo de alimentos	€43.578.302	€34.362.517
Número de órdenes en el periodo	20.100	22.418
Total gastos operativos	€25.217.833	€44.797.901
Total gastos publicitarios	€700.000	€652.480
Valor total de inventarios	€698.300	€610.000
Valor total de activos	€12.903.504	€16.000.000
Valor total del patrimonio	€10.383.619	€13.000.000
Utilidad neta	€861.360	€4.851.644
INFORMACIÓN LABORAL		
Gastos salariales	€8.027.756	€12.512.409
Gastos laborales totales	€10.073.462	€17.301.793
Total hora laboradas	€2.350	€2.400
Total horas administrativas laboradas	215	230
Días tomados por incapacidad	€10	€8
Número de colaboradores requeridos	€6	€6
Colaboradores contratados en el periodo	€8	€10
GESTION ADMINISTRATIVA		
PRODUCTOS MÁS VENDIDOS		
Producto 1	Burrito vegetariano	Sandwich carne
Unidades vendidas	5.800	6.500
Precio	€1.200	€1.700
Costo promedio	€800	€1.000
Producto 2	Smoothie piña	Smoothie fresa
Unidades vendidas	3.250	3.230
Precio	€1.600	€1.650
Costo promedio	€1.300	€1.400
Producto 3	Smoothie piña	Smoothie coco
Unidades vendidas	3.010	3.200
Precio	€1.100	€1.400
Costo promedio	€870	€1.300
PRODUCTOS MENOS VENDIDOS		
Producto 1	Galleta de avena	Smoothie piña
Unidades vendidas	1.985	1.900
Precio	€800	€1.100
Costo promedio	€500	€880
Producto 2	Granizado simple	Café frío
Unidades vendidas	1.900	1.580
Precio	€850	€850
Costo promedio	€750	€400
Producto 3	Café frío	Porción aguacate
Unidades vendidas	1.115	1.050
Precio	€850	€800
Costo promedio	€400	€50

Salida de información-KIP's (datos anuales)	2012	2013
1. Empleo y personal		
Costo de planilla (costo de planillas/ ventas)	11,32%	13,55%
Costo laboral total (costo laboral total/ ventas)	14,21%	18,74%
Horas promedio laboradas por mes	196	200
Días promedios tomados por enfermedad en un mes	0,83	0,67
Rotación de personal	133,33%	166,67%
2. Gestión de la cocina		
% Costos de alimentos/ ventas	61,46%	37,22%
Costo total promedio de las ordenes	€2.168	€1.700
Valor de inventarios	€698.300	€610.000
Periodo medio de inventarios	5,8	5,8
Rotación de inventarios	62	62
PRODUCTOS MÁS VENDIDOS		
Producto 1	Burrito vegetariano	Sandwich carne
Margen bruto	66,67%	58,82%
Representación en la utilidad bruta	8,49%	8,39%
Producto 2	Smoothie piña	Smoothie fresa
Margen bruto	81,25%	84,85%
Representación en la utilidad bruta	3,57%	1,49%
Producto 3	Smoothie piña	Smoothie coco
Margen bruto	79,09%	92,86%
Representación en la utilidad bruta	2,53%	0,59%
PRODUCTOS MENOS VENDIDOS		
Producto 1	Galleta de avena	Smoothie piña
Margen bruto	62,50%	80,00%
Representación en la utilidad bruta	2,18%	0,77%
Producto 2	Granizado simple	Café frío
Margen bruto	88,24%	47,06%
Representación en la utilidad bruta	0,70%	1,31%
Producto 3	Café frío	Porción aguacate
Margen bruto	47,06%	6,25%
Representación en la utilidad bruta	1,84%	1,45%
3. Gestión administrativa		
Número de ordenes	20.100	22.418
Ventas promedio por las ordenes	€3.527	€4.119
Horas administrativas laboradas	215	230
4. Gestión de marketing		
Gastos publicitarios/ ventas (%)	0,99%	0,71%
Ventas/ gastos publicitarios (veces)	101,29	141,51
# consultas en función a una campaña		
5. Gestión financiera		
Margen de utilidad operativa	2,97%	10,21%
Margen de utilidad bruta	38,54%	58,72%
Rendimiento sobre activos (ROA)	6,68%	30,32%
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	8,30%	37,32%
Crecimiento en ventas	#iDIV/0!	30,23%
Crecimiento en patrimonio	#iDIV/0!	25,20%
Ventas mensuales promedio	€5.908.527,92	€7.694.431,19

Anexo # 7

Herramienta para evaluación de cliente incógnito

Mandarina Tropical Juice Bar				
Evaluación cliente incógnito				
Nombre del Restaurante/Local:				
Dirección:				
Accesibilidad:				
Hora de visita:				
PUNTAJE EN ORDEN ASCENDENTE (1= MENOR PUNTUACIÓN, 4 Y 5= MAYOR PUNTUACIÓN)				
	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	Calificación	Comentario
Presentación del Local:				
Orden	5	5	25%	
Limpieza	5	5	25%	
Ambiente e infraestructura	5	5	25%	
Música	5	5	25%	
Subtotal:	20	20	100%	
Servicio del colaborador:				
Presentación personal	4	4	20%	
Muestra una sonrisa al recibirlo	4	4	20%	
Saludo de bienvenida	4	4	20%	
Tiempo de espera	4	4	20%	
Despedida, agradecimiento	4	4	20%	
Subtotal:	20	20	100%	
Actitud de ventas:				
Conocimiento de productos	5	5	25%	
Ofrece productos adicionales para el combo	5	5	25%	
Asesoría en el momento de la compra	5	5	25%	
Menciona promociones existentes	5	5	25%	
Subtotal:	20	20	100%	
Comunicación:				
Información de los productos saludables	5	5	25%	
Muestra información nutricional en el local	5	5	25%	
Información de promociones visible en el local	5	5	25%	
Variedad	5	5	25%	
Subtotal:	20	20	100%	
Calidad del producto:				
Aspecto/presentación	5	5	25%	
Sabor	5	5	25%	
Frescura	5	5	25%	
Cantidad	5	5	25%	
Subtotal:	20	20	100%	
TOTAL:		100	100%	