

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA UNA PYME NUEVA
DE COMIDA A LA LEÑA EN EL CANTÓN DE POCOCÍ**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**SUSTENTANTE:
VALERIA ÉLIDA ORTEGA QUIRÓS**

**TUTOR:
MBA.DIONISIO ROJAS GONZÁLEZ**

**SAN JOSÉ
JULIO, 2023**

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS.....	10
SOLICITUD DE DEFENSA DE LA ESTUDIANTE.....	11
DECLARACIÓN JURADA	12
CARTA DE APROBACIÓN FILOLÓGICA	13
CARTA DE TUTOR	14
RESUMEN EJECUTIVO.....	15
CAPÍTULO I: PROBLEMA	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
JUSTIFICACIÓN	19
OBJETIVOS.....	20
OBJETIVO GENERAL.....	20
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
ANTECEDENTES	21
TESIS INTERNACIONALES.....	21
TESIS NACIONALES	23
PROYECCIONES DE LA INVESTIGACIÓN	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	27
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
CONCEPTOS.....	27
ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
ELEMENTOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO	29
MISIÓN Y VISIÓN	29
PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES.....	30
FODA	30
CAME.....	32
CINCO FUERZAS DE PORTER	33
ANÁLISIS PESTEL.....	34
MODELO BCG	36
ESTRATEGIA.....	38
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN	38
INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS.	39

INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ADELANTE	39
INTEGRACIÓN HORIZONTAL	39
ESTRATEGIA DEL MERCADEO	40
<i>MERCADEO</i>	40
<i>OBJETIVOS DEL MERCADEO ESTRATÉGICO</i>	40
GRANDES LÍNEAS ESTRATÉGICAS	41
BENCHMARKING	41
BIG DATA.....	41
REDES SOCIALES	42
COMMUNITY MANAGER	42
ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX	42
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	43
ESTRATEGIA DE PRECIO	43
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.	43
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	44
ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	44
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA.	44
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA.....	45
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA.	45
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL.....	45
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	46
TIPOS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	46
ESTRATEGIAS DE BUENAS PRÁCTICAS PARA MANTENER AL CLIENTE	49
<i>FIDELIZACIÓN</i>	49
ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL	49
OCÉANOS ROJOS	50
LA POSICIÓN COMPETIDA O ANÁLISIS COMPETITIVO	51
ESTRATEGIA INVOLUCRADA EN LA VENTA	52
¿QUÉ SON LAS VENTAS?.....	52
ESTRATEGIA DE VENTAS	52
TIPOS DE ESTRATEGIA DE VENTAS.	52
ESTRATEGIA DE CUADRO MANDO INTEGRAL.....	53
CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	53
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	55
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	55
ENFOQUE CUALITATIVO	55

ENFOQUE CUANTITATIVO	57
ENFOQUE MIXTO.....	57
DISEÑO	58
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
POBLACIÓN	58
MUESTRA	59
FUENTES DE INFORMACIÓN	59
FUENTE PRIMARIA.....	59
FUENTES SECUNDARIAS	60
INSTRUMENTOS	61
INSTRUMENTOS CUALITATIVOS	61
OBSERVACIÓN	61
ENTREVISTAS.....	63
INSTRUMENTOS CUANTITATIVOS	65
ENCUESTA.	65
PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	66
PRIMERA ETAPA: CONTACTO CON LOS DUEÑOS DE LA PYME	66
SEGUNDA ETAPA: ENTREVISTA CON LOS DUEÑOS.....	66
TERCERA ETAPA: ENCUESTA A CLIENTES	66
UNIDADES DE ANÁLISIS	66
CUADRO DE VARIABLES.....	67
CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	69
CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	71
ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA	72
ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES	77
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	96
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	102
HISTORIA GENERAL	102
¿QUIÉNES SOMOS?	104
SLOGAN PROPUESTO.....	104
VISIÓN	104
MISIÓN	104
VALORES.....	104
ANÁLISIS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	105

ANÁLISIS FODA.....	105
ANÁLISIS CAME	106
CORREGIR.....	106
AFRONTAR.	106
MANTENER.....	106
EXPLOTAR.....	106
PESTEL	107
CINCO FUERZAS DE PORTER	108
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES.....	108
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES.....	108
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.	108
AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.	108
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.	109
ESTRATEGIA DE MERCADEO	109
ESTRATEGIA OFENSIVA.....	109
ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA.	109
ESTRATEGIA DEFENSIVA.....	110
ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN.....	110
ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX.	111
SEGMENTACIÓN	125
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	126
BENCHMARKETING.....	128
ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD.	129
ESTRATEGIA COMERCIAL.....	129
ESTRATEGIA DE VENTAS.....	129
ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN.	130
INDICADORES DE GESTIÓN GERENCIAL	130
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
APÉNDICE	135

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	67
CUADRO DE VARIABLES.....	67
TABLA 2	77
¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES OPCIONES SE ASEMEJA MÁS A SU OPINIÓN EN CUANTO A LAS COMIDAS OFRECIDAS EN SECRETO AZUL?.....	77
TABLA 3	78
EN CUANTO A LA ESTRATEGIA DE MERCADEO, ¿CÓMO CONOCIÓ A SECRETO AZUL?	78
TABLA 4	79
¿CONSIDERA USTED QUE LOS MEDIOS DE PAGO QUE OFRECE EL RESTAURANTE SON ADECUADOS?	79
TABLA 5	81
¿CONSIDERA USTED QUE EL SERVICIO DEL RESTAURANTE ES INNOVADOR?.....	81
TABLA 6	82
¿CONSIDERA USTED QUE SECRETO AZUL UTILIZA ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN ADECUADAS?	82
TABLA 7	83
¿RECUERDA ALGUNA IMAGEN O PUBLICIDAD EN ESPECÍFICO EN ALGÚN MEDIO DE PUBLICIDAD SOBRE SECRETO AZUL QUE LE HAYA GENERADO INTERÉS?	83
TABLA 8	85
¿CONSIDERA USTED QUE SECRETO AZUL UTILIZA ESTRATEGIAS DE PRECIO ADECUADAS?	85
TABLA 9	86
¿CÓMO CONSIDERA USTED LA CALIDAD E INNOVACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR SECRETO AZUL?.....	86
TABLA 10	87
¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS ES LA MÁS IMPORTANTE PARA USTED CUANDO VISITA UN RESTAURANTE?	87
TABLA 11	89
¿CONSIDERA USTED QUE SECRETO AZUL BUSCA LA FIDELIZACIÓN DE SUS CLIENTES MEDIANTE EL SERVICIO BRINDADO?.....	89
TABLA 12	90
¿QUÉ TAN FRECUENTE VISITA USTED SECRETO AZUL?.....	90
TABLA 13	91
COMO CLIENTE DE SECRETO AZUL, ¿RECOMENDARÍA USTED EL RESTAURANTE A OTRAS PERSONAS?	91
TABLA 14. PRESUPUESTO SEMESTRAL PARA PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES OPCIONES SE ASEMEJA MÁS A SU OPINIÓN EN CUANTO A LAS COMIDAS OFRECIDAS EN SECRETO AZUL?	77
GRÁFICO 2. EN CUANTO A LA ESTRATEGIA DE MERCADEO, ¿CÓMO CONOCIÓ A SECRETO AZUL?	78
GRÁFICO 3. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS MEDIOS DE PAGO OFRECIDOS POR EL RESTAURANTE SON ADECUADOS?	80
GRÁFICO 4. ¿CONSIDERA USTED QUE EL SERVICIO DEL RESTAURANTE ES INNOVADOR?	81
GRÁFICO 5. ¿CONSIDERA USTED QUE SECRETO AZUL UTILIZA ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN ADECUADAS?	82
GRÁFICO 6. ¿RECUERDA ALGUNA IMAGEN O PUBLICIDAD EN ESPECÍFICO EN ALGÚN MEDIO DE PUBLICIDAD SOBRE SECRETO AZUL QUE LE HAYA GENERADO INTERÉS?.....	84
GRÁFICO 7. ¿CONSIDERA USTED QUE SECRETO AZUL UTILIZA ESTRATEGIAS DE PRECIO ADECUADAS?	85
GRÁFICO 8. ¿CÓMO CONSIDERA USTED LA CALIDAD E INNOVACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR SECRETO AZUL?	86
GRÁFICO 9. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS ES LA MÁS IMPORTANTE PARA USTED CUANDO VISITA UN RESTAURANTE?	88
GRÁFICO 10. ¿CONSIDERA USTED QUE SECRETO AZUL BUSCA LA FIDELIZACIÓN DE SUS CLIENTES MEDIANTE EL SERVICIO BRINDADO?	89
GRÁFICO 11. ¿QUÉ TAN FRECUENTE VISITA USTED SECRETO AZUL?.....	90
GRÁFICO 12. COMO CLIENTE DE SECRETO AZUL, ¿RECOMENDARÍA USTED EL RESTAURANTE A OTRAS PERSONAS?	91

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	28
FIGURA 2. MODELO BCG	38
FIGURA 3. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN	39
FIGURA 4. CUÁNDO APLICAR UNA ESTRATEGIA OFENSIVA.....	48
FIGURA 5. ESTRATEGIAS OFENSIVAS QUE PUEDE APLICAR UNA EMPRESA	48
FIGURA 6. OCÉANO ROJO VS. OCÉANO AZUL.....	50
FIGURA 7. TIPOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN.....	61
FIGURA 8. LOGO DE LA PYME SECRETO AZUL.....	103
FIGURA 9. ANÁLISIS FODA DE SECRETO AZUL	105
FIGURA 10. ANÁLISIS PESTEL DE SECRETO AZUL	107
FIGURA 11. EJEMPLO DE PRODUCTO PERSONALIZADO	110
FIGURA 12. PLATILLO DE PULPO DE SECRETO AZUL	112
FIGURA 13. MENÚ DIGITAL DE SECRETO AZUL	113
FIGURA 14. BEBIDA SEGÚN LA IDENTIDAD DEL NOMBRE SECRETO AZUL	113
FIGURA 15. EJEMPLO DE POSTRE PERSONALIZADO	114
FIGURA 16. PRECIOS DE MENÚ SECRETO AZUL	115
FIGURA 17. PERFIL DE INSTAGRAM DE SECRETO AZUL	116
FIGURA 18. FEED DE PÁGINA DE FACEBOOK DE SECRETO AZUL.....	117
FIGURA 19. PUBLICACIONES RECIENTES DE SECRETO AZUL	118
FIGURA 20. PUBLICACIÓN REALIZADA EN FACEBOOK DE SECRETO AZUL.....	118
FIGURA 21. GLAMPING SECRETO AZUL EN AIRBNB.....	119
FIGURA 22. GLAMPING SECRETO AZUL	124

FIGURA 23. DECORACIÓN E INFRAESTRUCTURA SECRETO AZUL.....124
FIGURA 24. ZONAS VERDES SECRETO AZUL.....125
FIGURA 25. SEGMENTACIÓN DE MERCADO SECRETO AZUL.....125
FIGURA 26. RESTAURANTE LA PÉRGOLA, RÍO FRÍO126
FIGURA 27. PRESENTACIÓN DE UN PLATILLO DE LA PYME.....128

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación indaga conceptos para establecer y diseñar una estrategia innovadora de negocios para el restaurante Secreto Azul, considerando las diferentes estrategias y modelos, tanto de mercadeo, como de dirección empresarial. A grandes rasgos, el objetivo principal es desarrollar un plan concreto innovador de administración estratégica conforme a la situación actual de la pyme.

Esta pyme se dedica a comercializar y brindar el servicio de comidas a la leña, las cuales no todas son necesariamente comidas típicas de la cultura costarricense. Esto permite que los platillos adquieran un sabor único y diferente con respecto a los restaurantes comunes de la zona. El restaurante tiene menos de 2 años y se encuentra en un momento de inesperado crecimiento, sin embargo, actualmente, carece de estrategias claras por seguir debido a diferentes razones de tiempo y disponibilidad de los dueños.

En vistas del comportamiento del mercado y las tendencias actuales buscadas por muchas personas en Costa Rica, se ha visto una creciente participación de pymes relacionados con la alimentación y el compartir de las personas en ambientes agradables. Por lo tanto, considerando que el restaurante cumple con las características para triunfar en este sector, es relevante que Secreto Azul adopte un plan claro y adecuado para potenciar y diferenciarse de la competencia.

Este negocio tiene como clientes objetivos personas amantes de la calidez, la relación social con sus seres queridos y, a la vez, un gusto por la naturaleza debido al ambiente y zona geográfica donde se encuentra. En ese sentido, se complementa la experiencia brindada al cliente con senderos y otros atractivos que permite brindar una característica distintiva en comparación con muchos otros restaurantes.

Por otro lado, al ser un negocio familiar, permite tener una relación muy directa con sus clientes, porque éstos son atendidos por los mismos propietarios, lo cual genera un vínculo cercano para conocer a los consumidores y ser ellos la imagen y corazón del negocio. Para complementar esta cercanía, es importante abarcar, dentro de las estrategias, herramientas que permita aún mayor cercanía, principalmente por las tendencias digitales, y utilizar los medios de comunicación y publicidad como las redes sociales de manera más formal y programada.

Basado en el estudio de esta investigación y los datos recolectados, se presentará una propuesta de trabajo innovadora para el mercadeo y la administración general de la marca con el objetivo de colaborar al desarrollo de esta pyme de la zona. Todas estas estrategias recomendadas deberán ser evaluadas para verificar su efectividad o su necesidad de ajustes en el trayecto de su ejercicio.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

La cantidad de pymes y emprendimientos en Costa Rica ha tenido un visible aumento, lo cual no solo es reflejado por los datos estadísticos, sino que, con solo salir a las calles costarricenses, se percibe un incremento en cierto tipo de pequeñas empresas. Muchos de estos negocios surgieron por el deseo de superación frente a condiciones de desempleo, o bien, por la pasión de una persona a dedicarse a una actividad en específico.

Este aumento trae como consecuencia la existencia de muchas pymes y emprendimientos establecidos que carecen de estudios formales previos de mercadeo y sin la formulación de planes estratégicos adecuados a la situación, al producto y al mercado de éstos, inclusive sin herramientas para fortalecer el funcionamiento y posicionamiento de la marca. Por otro lado, la creciente cantidad de negocios genera una necesidad de que dichas estrategias sean innovadoras para lograr características diferenciadoras y tener ventajas en los mercados tan competitivos.

Por esta razón, este capítulo busca esclarecer los diferentes pilares necesarios para sustentar la pyme en la cual se basa esta investigación a partir del análisis del problema enfrentado por este tipo de negocio debido a las necesidades técnicas y de herramientas que permitan un mejor desarrollo y mayores facilidades para sus dueños, los cuales administran el emprendimiento de manera personalizada.

Planteamiento del problema

En el libro de Hernández y Mendoza (2018), quienes hacen referencia ampliamente a la metodología de la investigación, se indica lo siguiente respecto de los planteamientos del problema: “Orientan la investigación para encontrar las respuestas adecuadas. Organizan y delimitan el proyecto y nos mantienen enfocados. No deben incluir términos ambiguos ni abstractos” (p.44).

Según estudios estadísticos realizados por UNIMER Centroamérica, Badilla (2018) señala que, en Costa Rica, el 70% de las pymes son microemprendimientos, los cuales enfrentan grandes retos para mantener su estabilidad. Esto genera que ocho de cada diez pymes no sobrepasan los tres años laborando, y de aquellas que logran pasar estos tres años, casi el 70% no supera su primer decenio.

Por otro lado, esta misma fuente exterioriza que, en el país, de cada diez pymes, solo cuatro tienen un plan estratégico documentado para encaminar su negocio. Además, solo la cuarta parte de estos comercios posee indicadores medibles en sus planes para evaluar su avance y reorientar los procesos en busca de la mejora.

Inclusive, a pesar de que las ventas representan un indicador trascendental en una actividad económica lucrativa, la mayoría de pymes no llevan un registro claro de éstas al menos de no más de dos años de recopilación de datos. Se debe recalcar que aquellas empresas que llevan registro con mayor plazo tienen una trayectoria mucho más extensa en el mercado.

Es necesario enfatizar que Secreto Azul es una pyme familiar rural de comida a la leña y *glamping* surgida a mitad de año del 2022, la cual ha tenido un crecimiento inesperado en diferentes aspectos. Debido al poco tiempo que lleva laborando desde que abrió sus puertas y a la saturación de responsabilidades de los fundadores, los cuales, a su vez, son encargados, carece de una estrategia clara de negocio y de mercadeo planificada que marque y delimite el rumbo de este restaurante en el mercado actual.

Siguiendo la línea de la carencia de los planes estratégicos, se debe acotar que es importante reforzar las pymes para encontrar su valor y que, de esta manera, les permita mantener sus operaciones y, al mismo tiempo, incrementar continuamente sus utilidades. Por lo tanto, se establece la siguiente pregunta: ¿Cuál es la estrategia de innovación para una pyme nueva de comida a la leña y servicios de *glamping*?

Justificación

Las pymes y los emprendimientos representan la mayor parte de la economía de Costa Rica. Si los comercios tienen estabilidad y crecimiento, se generará mayor empleo y se enriquecerán las comunidades donde éstos se desenvuelven. Además, dichos negocios ayudan a diversificar la economía gracias a la variedad de productos, servicios y especializaciones que permiten un amplio abanico profesional y tecnológico, lo cual impulsa el desarrollo.

Para las pymes, no es nada sencillo alcanzar y sostener el éxito. Por esta razón, es tan importante que el conocimiento fresco, moderno y actualizado de estudiantes y profesionales jóvenes sea aportado y tomado en cuenta para el desarrollo y la puesta en práctica de una pyme como Secreto Azul. Con la generación de nuevas ideas de estrategias, alianzas y modelos de administración, se puede potenciar una pyme como ésta en un mundo competitivo, pero con buenas oportunidades que se pueden aprovechar, tomando en cuenta tendencias que pueden marcar la diferencia en el modelo del negocio.

Por otro lado, visto desde un aspecto social y de la comunidad, la ubicación de Secreto Azul es clave en el apoyo del turismo rural. Por ello, la estabilidad de un negocio como éste genera visitas constantes y facilidad para dar a conocer la zona por atractivos, principalmente por la popularidad negativa del cantón de Pococí.

Además, después del confinamiento por pandemia de COVID-19, se generó una tendencia por la búsqueda de zonas de descanso. La población busca restaurantes, atracciones turísticas y hoteles que ofrezcan zonas verdes, senderos, recursos naturales, entre otros. Los restaurantes como Secreto Azul aportan, a la población de la zona y fuera de ella, un espacio seguro, agradable y limpio no solo para el disfrute, sino también para liberar estrés y velar por la salud mental.

La presente investigación busca colaborar y presentar una propuesta de valor para este restaurante de manera que pueda potenciar sus recursos en el mercado competitivo, encaminando la pyme a la estabilidad y crecimiento. Lo anterior se logrará cumplir gracias al aporte académico y de conocimiento de la sustentante, además de que puede servir de modelo para muchas otras pymes de actividades económicas similares a Secreto Azul.

OBJETIVOS

Objetivo general

Investigar una estrategia de innovación para la pyme de comida a la leña y *glamping* “Secreto Azul” del cantón de Pococí, durante el segundo cuatrimestre del 2023.

Objetivos específicos

Estudiar las necesidades para el desarrollo de una estrategia innovadora para la pyme.

Explicar una estrategia comercial y un plan de mercadeo enfocado en el crecimiento del restaurante.

Proponer un plan estratégico y de mercadeo para poner en práctica en la pyme Secreto Azul durante el 2023 y 2024.

Antecedentes

Tesis Internacionales

La primera tesis internacional consultada es la de Holguín (2020) con el tema denominado. “Diseño de un plan estratégico para la empresa Ingeniería C&C Constructions Cía Ltda. de la ciudad de Esmeraldas”, la cual es realizado en la Universidad Católica del Ecuador con el fin de optar por el grado académico de Licenciatura en Ingeniería Comercial con Mención en Productividad.

De esta investigación, se desprende el siguiente objetivo general: Diseñar un plan estratégico para la empresa Ingeniería C&C Constructions Cía. Ltda. de la ciudad de Esmeraldas, además de los siguientes objetivos específicos: Analizar la situación actual de la empresa Ingeniería C&C Constructions Cía. Ltda., describir la misión, la visión y los objetivos estratégicos, y exponer las estrategias por seguir para cumplir con los objetivos de la empresa.

La metodología empleada es la mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevista, encuesta, *focus group*, ponderación e impacto MFI, análisis de datos y ponderación del impacto MFE, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Asimismo, se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que, una vez realizado el diagnóstico a la empresa, se pudo evidenciar que ésta carece de misión, visión y objetivos estratégicos. Además, en su análisis FODA, se detectaron varias debilidades, entre ellas, falta de estrategias de marketing e inexistencia de plan estratégico, por tanto, no se ha logrado un crecimiento organizacional óptico. Para lo anterior, se recomienda que la empresa en estudio aplique el diseño de plan estratégico con el propósito de contar con un direccionamiento usando las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos organizacionales.

La relación de la primera tesis seleccionada con el presente trabajo de investigación demuestra la necesidad de las pymes de realizar un diagnóstico del negocio y, de esta manera, identificar las carencias relacionadas con la planeación estratégica. Se evidencia la razón lógica de las recomendaciones de expertos en el tema referente a la aplicación de un diseño de planes estratégicos y comerciales para conseguir objetivos y crecimiento organizacional.

La segunda tesis internacional consultada es la de Alfaro, Neyra y Vilcapoma (2019) con el tema denominado: “Planteamiento estratégico de la empresa Grupo CONTEXT Perú de Lima,

Perú”, la cual es realizada en la Universidad San Ignacio de Loyola con el fin de optar por el posgrado académico de Maestría en Administración de Negocios.

De esta investigación, se desprende el siguiente objetivo general: Fortalecer la unidad comercial y financiera a fin de incrementar las ventas, la rentabilidad y la participación del mercado con el propósito de generar valor a la empresa Grupo CONTEXT Perú (2019-2023). Además, se establecen los siguientes objetivos específicos: Identificar y proponer cambios en los procesos internos; obtener un reconocimiento de marca que mejore la participación en el mercado; revisar la visión y misión y valores de la empresa, y alinearlas a la situación actual del mercado; realizar un análisis externo e interno de la empresa para establecer los objetivos estratégicos; plantear y definir los objetivos estratégicos para la empresa; realizar un análisis financiero de la factibilidad y beneficios de la estrategia elegida.

La metodología empleada es cualitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevistas y encuestas, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación cuando el autor indica que las ventajas competitivas de Grupo CONTEXT Perú son el servicio postventa y fidelidad y confianza de clientes, lo cual fue identificado durante las encuestas respondidas por los clientes actuales donde se evidencian que el 100% de ellos recomendaría el servicio de Grupo CONTEXT Perú. Para lo anterior, se sugiere que la empresa Grupo CONTEXT Perú ratifique y amplie sus ventajas competitivas, pues, con ello, expandiría su mercado objetivo y lograría mejorar el valor de la empresa.

En relación con la presente tesis, se ayuda a la comprensión de la importancia de las estrategias de ventas y fidelización de clientes, indicando que los clientes satisfechos son una excelente publicidad mediante la recomendación de los clientes. Por otro lado, es relevante que, una vez conquistado un mercado, se busque un nuevo mercado objetivo y así lograr una mejora en el valor empresarial.

La tercera tesis internacional consultada es la de Cuzco y Morán (2019) con el tema: “Plan de marketing para el restaurante “Chinos Bar”, ubicado en el cantón de Huaquillas, Ecuador”, la cual es realizada en la Universidad del Azuay con el propósito de optar por el grado académico de Licenciatura en Ingeniería en Marketing.

De esta investigación, se desprende el siguiente objetivo general: Diseñar un plan de Marketing para el Restaurante “Chinos Bar”, ubicado en el cantón Huaquillas, además de los siguientes objetivos específicos: analizar el sector de bares y restaurantes del cantón Huaquillas;

analizar la situación actual interna y externa del restaurante “Chinos Bar”; estudiar la percepción y el nivel de satisfacción que tienen los servicios ofrecidos en el mercado meta para así determinar atributos y beneficios importantes para el público objetivo; establecer acciones dentro del marketing estratégico y el marketing operativo.

La metodología empleada es la mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: observación, entrevista y encuesta, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación cuando el autor indica que, en la actualidad, uno de los sectores más competitivos en el mercado es el sector de restaurantes, en donde la falta de innovación e implementación de estrategias juegan un papel importante para seguir dentro del mismo. Para lo anterior, se recomienda crear estrategias de marketing para atraer a clientes potencial y adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor.

El aporte principal de esta tesis radica en el enfoque de la presente investigación sobre pymes de comida, el cual es uno de los sectores más competitivos debido a las tendencias del mercado actual. Se recalca la trascendencia de las estrategias innovadoras mediante la utilización de estrategias de marketing moderno para atraer clientes nuevos y adaptarse al mercado actual de los consumidores de este tipo de pyme.

Tesis nacionales

La primera tesis nacional consultada es la de Araya y Rojas (2019) con el tema denominado: “Plan estratégico de mercadeo para el restaurante Verde Fusión”, la cual es realizada en el Tecnológico de Costa Rica con el propósito optar por el posgrado académico de Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo.

De esta investigación, se desprende el siguiente objetivo general: Formular la propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el Restaurante Verde Fusión mediante un análisis situacional interno y externo que ayude a incrementar las ventas para el mes de setiembre del año 2020, además de los siguientes objetivos específicos: Aplicar las herramientas metodológicas necesarias para entender el comportamiento del mercado de restaurantes, la competencia y las necesidades del consumidor; proponer la estrategia de segmentación adecuada y la promesa de valor ideal para la atracción y retención de los clientes; formular las estrategias y tácticas adecuadas de toda la mezcla de mercadeo para lograr el crecimiento negocio (producto, precio, plaza, promoción, personas y procesos).

La metodología empleada es la cualitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: cuestionarios, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación cuando los autores indican que, en Costa Rica, las nuevas tendencias de comer saludable se encuentran presentes y las personas estarían dispuestas a comprar este tipo de productos y servicios. Se determinó que el comportamiento del mercado de restaurantes se desarrolla en un ambiente altamente competitivo en el cual los competidores de esta industria buscan diferenciarse en sus productos, servicios y precios.

Para lo anterior, se recomienda, para buscar diferenciación de Verde Fusión, trabajar en la mejora del empaque de sus productos y ofrecer un método más amigable con el medio ambiente con el fin de reducir la huella ecológica generada por sus operaciones.

Esta tesis apoya la búsqueda de encajar y ofrecer las nuevas tendencias del mercado. Gran parte de los consumidores se ven atraídos por aquellos servicios y productos que, en su estrategia de diferenciación, toman en cuenta hábitos saludables y sostenibles. En este caso, encaja perfectamente en el tipo de pyme de restaurante en estudio, ya que, mediante la utilización de estrategias como éstas, se logra atraer un tipo de consumidor consciente que busca alimentación no solo artesanal, sino también saludable.

La segunda tesis nacional consultada es la de Camacho (2020) con el tema denominado: “Análisis del plan estratégico que aplica una pyme dedicada al turismo ecológico en tiempos de pandemia, durante el tercer cuatrimestre del 2020”, la cual es realizada en la Universidad Internacional de las Américas con el propósito de optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia.

De esta investigación, se desprende el siguiente objetivo general: Analizar el plan estratégico que aplica una pequeña y mediana empresa (pyme) dedicada al turismo ecológico en tiempos de pandemia, durante el tercer cuatrimestre del 2020, además de los siguientes objetivos específicos: conocer el plan estratégico de la pyme, especificar el tipo de turismo ecológico que realiza la PYME y explicar si el plan estratégico de la pyme es aplicable en tiempos de pandemia.

La metodología empleada es cuantitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevistas y cuestionario, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación cuando el autor indica que, para el plan estratégico, es relevante indagar sobre los antecedentes de

la empresa, debido a que, para replantear o inducir a estrategias, se debe saber su formación, y no se evidencia, en ningún medio, esta información. Para lo anterior, se recomienda que, así como la administradora tiene claro el conocimiento sobre la historia de la empresa, se debe fomentar este dato por medio de un documento para que todos los colaboradores y los clientes la conozcan y así se definan estrategias para mantener la misma línea de acción planteada inicialmente.

Esta tesis recuerda la relevancia que tiene la historia de una empresa en todas sus áreas y lo que ha sucedido a través del tiempo a nivel financiero, económico, de mercadeo, entre otros aspectos. Cuando un profesional estudia adecuadamente de dónde proviene el fenómeno en una organización, ayuda a encaminar correctamente no solo las estrategias, sino que todos los colaboradores y clientes estén enterados para siempre mantener una misma línea bajo una misma cultura.

Proyecciones de la investigación

Se procederán a estudiar las necesidades para el desarrollo de una estrategia innovadora para la pyme Secreto Azul ubicada en el cantón de Pococí en función de obtener la información adecuada para adaptar el plan estratégico a la empresa. De esta manera, se trazarán los procesos para alcanzar las metas orientadas al restaurante.

Por consiguiente, se abordará el explicar una estrategia comercial y un plan de mercadeo enfocado en el crecimiento del restaurante y en el potencial del servicio de *glamping*, considerando la reñida competencia de este sector alimentario y turístico, el cual es tendencia actual con el propósito de potenciar su desempeño y el valor al ser aplicado en sus propias funciones.

De la misma forma, se propondrá un plan estratégico y de mercadeo para poner en práctica en la pyme Secreto Azul durante el 2023 y 2024 mediante la utilización de la información acopiada durante la investigación, dando paso a la contribución del crecimiento y mejora del posicionamiento actual de la pyme a través el uso de medios digitales y otras estrategias y modelos de mercadotecnia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se hace referencia a los conceptos teóricos necesarios para el desarrollo de la planeación estratégica al unir aspectos propiamente de la administración y del mercadeo como parte de las técnicas y de los modelos innovadores por utilizar durante la investigación. Dichos conceptos funcionan como base para determinar la ruta apta para la investigación realizada de manera clara y concisa con la finalidad de desarrollar un estudio con todos los componentes requeridos para obtener el progreso deseado.

A continuación, se presentan las explicaciones de diferentes conceptos vitales para realizar el estudio y llevar a cabo el análisis correspondiente.

Planeación estratégica

Conceptos

La planeación estratégica se comprende como una parte esencial en las labores de las gerencias de las empresas. Según Chiavenato y Sapiro (2017), planeación estratégica se entiende como “el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto que se encuentra” (p.27).

Según los autores, es un proceso continuo basado en el mayor conocimiento posible sobre el futuro, el cual se emplea para tomar decisiones en el presente y poder organizar las actividades necesarias para poner en práctica dichas decisiones, además de medir y evaluar los resultados de éstas. A partir de ello, se espera que cumplan con eficiencia, eficacia y efectividad.

Etapas de la planeación estratégica

A través de los años, se han comprendido diferentes procesos y elementos claves para lograr una planificación estratégica. Existe una serie de pasos que todas tienen en común, las cuales son: análisis y diagnóstico, elección, implementación y evaluación. Según Chiavenato, *et al.* (2017), en su libro basado en el modelo de proceso de la administración estratégica de Gluek, resume de la siguiente forma cada una de las etapas:

En el análisis y diagnóstico se consideran los objetivos que tiene la empresa, así como el análisis de amenazas y oportunidades tanto reales como potenciales en el ambiente en que se desempeña. Se trata de mapear el entorno y verificar los cambios económicos, sociales, políticos, culturales y tecnológicos. Por otro lado, se analizan las ventajas estratégicas internas que posee la organización, en búsqueda de un

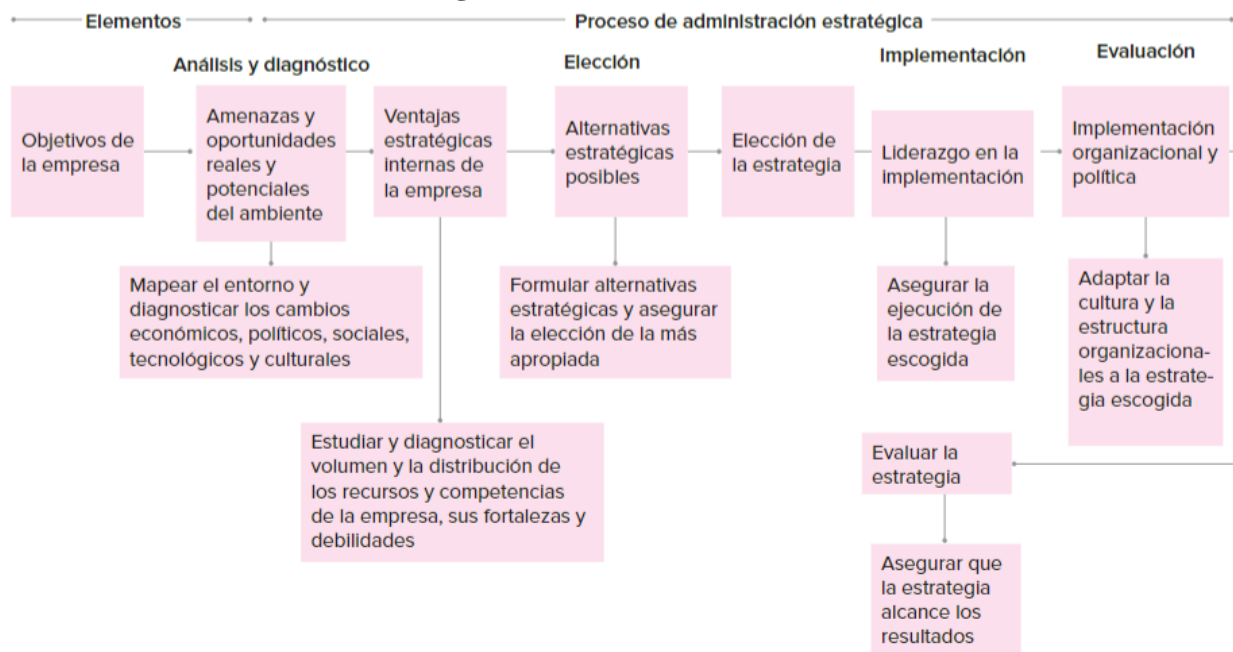
diagnóstico sobre la distribución y volumen de los recursos y competencias de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades.

El siguiente paso es la elección, en la que se buscan alternativas estratégicas posibles y aplicables al caso para seleccionar la más adecuadas, culminando con dicha elección de la estrategia que se llevará a cabo. Esta etapa va seguida de la implementación, en la cual, junto con el liderazgo, busca asegurar la ejecución correcta de la estrategia definida para comenzar a ver los resultados, los cuales llevan a la última etapa.

El proceso culmina con la evaluación, la cual, mediante la implementación organizacional y política y la adaptación a la cultura y estrategia de la empresa, analiza los resultados y evalúa su efectividad y eficiencia, para determinar si seguir con la misma o bien, efectuar los cambios necesarios en la estrategia anteriormente definida (p.35).

Figura 1

Proceso de administración estratégica



Fuente: Chiavenato, et al. (2017)

Elementos de un plan estratégico

Como se mencionó anteriormente, para lograr cumplir los objetivos de una empresa, es necesario realizar un plan estratégico que analice la situación actual y los factores internos y externos para poder elaborarlo. El plan estratégico como tal lleva un orden y una serie de elementos fundamentales, los cuales, al ser abordados correctamente, facilitarán el panorama para ser aplicado en forma efectiva con el propósito de obtener buenos resultados.

Al respecto, Huber (2018) afirma que:

La planificación estratégica da lugar al plan estratégico. El plan estratégico puede estar redactado por los participantes del proceso de planificación estratégica o por la persona que ha llevado el proceso, el plan estratégico está compuesto por:

Resumen ejecutivo: sinopsis del plan en dos o tres páginas escrito en términos comprensibles para todos los posibles lectores

Antecedentes: descripción de la institución, su historia y su situación actual, incluidos sus logros, así como la situación que motivó el proceso de planificación estratégica.

Misión, visión y valores: descripción de la filosofía de la organización.

Objetivos y estrategias: lista de objetivos y de las estrategias identificadas para garantizar la consecución de los objetivos

Apéndices: toda la documentación adicional relacionada con el proceso de planificación estratégica que proporciona la información previa utilizada por los planificadores estratégicos para llegar al plan definitivo (p.221).

Misión y visión

Chiavenato, *et al.* (2017) conceptualizan que:

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir (p.49).

Según el concepto anterior, la misión de una empresa explica, en una frase, la función que la empresa tiene en la actualidad. Se redacta cuál necesidad está satisfaciendo esa empresa en el entorno donde se desarrolla. Gran cantidad de pymes costarricenses, al carecer de fundamentos

estratégicos claros o plasmados, carecen de misión. La misión le da sentido al negocio, pues define la razón de ser, el valor para la sociedad donde se desenvuelve y las actividades desempeñadas.

La misión es importante porque tiene un impacto al esclarecer una dirección a las personas dentro y fuera de la organización. El personal de la empresa, mediante la misión, puede identificar su función o papel como parte del equipo de trabajo y se establece una actitud de responsabilidad de ejecución dentro de los planes estratégicos.

Chiavenato, *et al.* (2017) explican la visión de la siguiente forma:

“Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro (p.53).

Con la cita anterior, se comprende que la visión es lo que la empresa pretende ser en un futuro. Esta predicción o intención futura debe ser congruente, real y alcanzable. No se puede colocar como visión una función o posición fantasiosa. Debe ser concisa y, a la vez, potente para motivar al personal a desear alcanzarla, y debe ser equilibrada, es decir, que les competa a todos los departamentos de la organización.

Principios y valores organizacionales

Chiavenato, *et al.* (2017) define los principios organizacionales como “un conjunto de conceptos y creencias generales que la organización respeta y observa, y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo” (p.55).

Los valores de una organización funcionan como transparencia, es decir, como una identidad de la ética en la empresa. Constituye una filosofía corporativa que le brinda identidad a toda la organización, incluyendo los trabajadores. En algunas empresas, la cultura organizacional es muy marcada por estos valores e influencia hasta los estilos de vida de las personas. Asimismo, genera gusto por pertenecer a la organización, motivando a los colaboradores a querer ser parte del cumplimiento de estrategia.

FODA

El análisis FODA, también llamado DAFO, es una herramienta muy utilizada en todo el mundo para evaluar la situación actual de una empresa o persona, basándose en los cuatro aspectos clave: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que ofrece el entorno. Es muy utilizada

como una metodología para simplificar la toma de decisiones en una organización. Cabe recalcar que este análisis se realiza en conjunto con otras herramientas como CAME, análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, entre otros.

Fortalezas y debilidades

Según Sánchez (2020):

Las fortalezas y debilidades son parte del análisis interno de una empresa. Estas generan ventajas o desventajas competitivas que conciernen a aspectos organizativos de activos, recursos, calidad, percepción de los consumidores. Las fortalezas son indicadores positivos en cuanto a propiedad intelectual, capacidad de producción, rentabilidad y costos, capacidad de financiación, habilidades y recursos superiores, entre otros (p.189).

Las debilidades, por el contrario, de acuerdo con Sánchez (2020), reducen o limitan la capacidad de la empresa, por lo tanto, son un problema. Pueden involucrar aspectos como falta de dirección estratégica clara, incapacidad para financiarse, atrasos en los pagos, falta de habilidades o capacidades claves, instalaciones obsoletas, costes elevados, rentabilidad baja, entre otros.

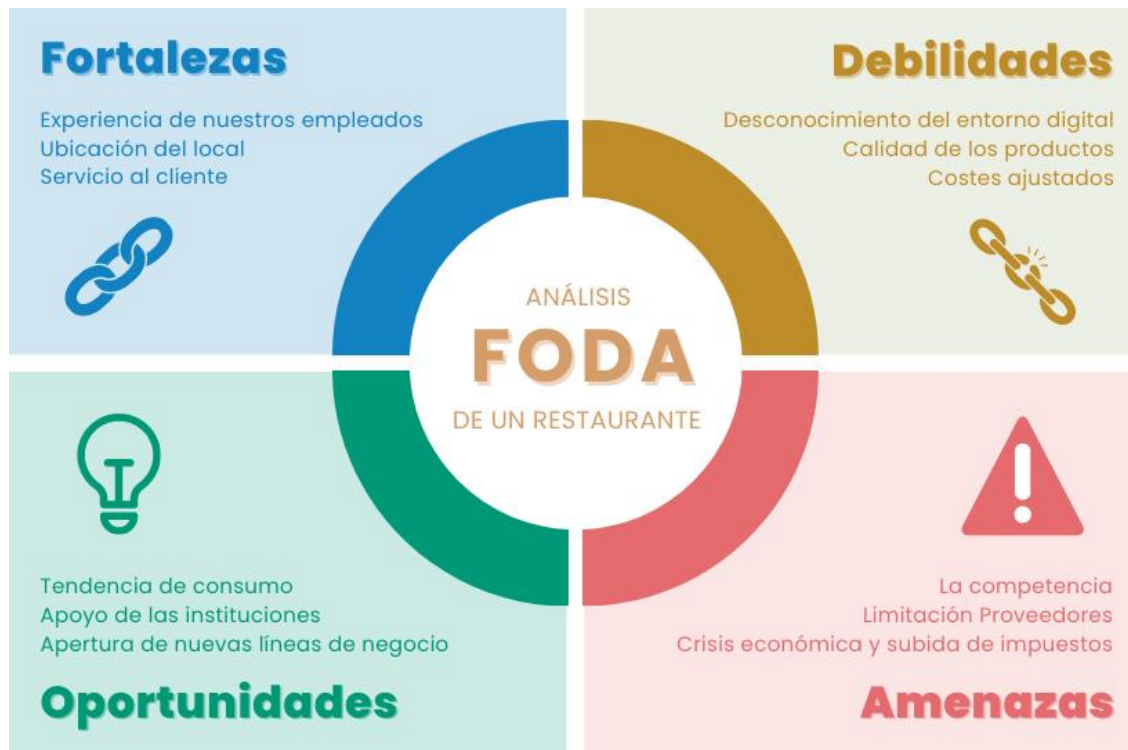
Amenazas y oportunidades

Para Sánchez (2020):

El estudio de amenazas y oportunidades engloban los entornos a nivel macro y micro. Las amenazas son aquellas áreas que tienen el potencial de causar problemas, mientras que las oportunidades son brechas en las que se puede mejorar aspectos y tener mayor ventaja una vez potenciadas. Pueden darse por competidores nuevos, poder de negociación, productos sustitutos, rivalidad en el sector (p.18).

Figura 2

Guía para análisis FODA de restaurante



Fuente: Ortega (s.f.)

CAME

Según Sánchez (2020), una vez culminado el FODA, se procede a realizar el análisis CAME, el cual indica que “es fundamental para saber cómo actuar ante las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas identificadas. El CAME, por sus siglas significa: corregir, afrontar, mantener y explotar” (p.29).

Basado en el FODA, una vez identificadas las debilidades, se deben buscar las estrategias y cursos de acción adecuados para efectuar cambios sobre esas debilidades y corregirlas con el propósito de que se conviertan en fortalezas y, de esta manera, brinden una ventaja competitiva de mayor provecho. Una vez identificadas las amenazas, lo ideal es afrontarlas, lo cual se realiza mediante la utilización de estrategias de supervivencia. Una vez definida dicha estrategia, se procede a implementar acciones para poder verificar el grado de impacto.

Luego, se deben mantener las fortalezas que se tienen, inclusive buscar la estrategia de solidificarlas, ya que representan ventaja frente a la competencia y el mercado. Por último, se explotan las oportunidades ofrecidas. Mediante estrategias correctas para acaparar esas

oportunidades, se pueden aumentar el crecimiento, la solidificación y las ventajas de la empresa frente al mercado.

Cinco fuerzas de Porter

Espinoza (2020) explica que:

Las llamadas Cinco Fuerzas de Porter son utilizadas para encontrar las fortalezas y amenazas existentes en una determinada fracción del mercado con el fin de guiar a la correcta toma de decisiones y así lograr la sostenibilidad en una empresa (p.2).

El autor indica que éstas forman parte de un modelo de análisis competitivos y ayudan a determinar el entorno competitivo en la sociedad y cómo afecta la utilidad. Consecuentemente, se incluyen proveedores, clientes, nuevos competidores, productos sustitutos y clientes.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Espinoza (2020) aduce que:

Los nuevos entrantes (competidores) en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes (p.5).

Rivalidad entre competidores existentes.

Espinoza (2020) explica que “la rivalidad entre los competidores existentes adopta formas como: descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector” (p. 6).

La rivalidad entre los competidores se intensifica cuando éstos son varios con tamaño y potencia similares, por lo tanto, el crecimiento del sector se torna más lento y las barreras de salida son altas.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Espinoza (2020) aduce que “un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre” (p. 6).

El producto sustituto algunas veces no está a simple vista, pues incluye el no comprar porque se tiene algo usado o, inclusive, porque el consumidor puede hacer él mismo dicho

producto. Algunas veces el sustituto pareciera no ser competencia, porque son productos muy diferentes entre sí.

Poder de negociación del proveedor

Al respecto, Espinoza (2020) manifiesta que:

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector, y son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios (p.5).

En una industria determinada, esta fuerza de negociación del proveedor puede afectar al entorno competitivo e incluso al potencial de los beneficios de los compradores.

Poder de negociación del cliente

También es conocido como el poder de los compradores.

Considerando lo anterior, Espinoza (2020) explica que:

Los clientes son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si hay pocos compradores, los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí (p.5).

Análisis PESTEL

Es una herramienta de planeación estratégica utilizada para el análisis del entorno donde se desenvuelve la empresa con el fin de crear estrategias adecuadas a los riesgos y oportunidades. Sus siglas van de acuerdo con los factores por estudiar: político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológicos, legales.

Factores políticos

Sánchez (2020) explica el factor político con la siguiente pregunta: “¿Las diferentes políticas de los gobiernos nacionales y locales fomentan el crecimiento del área donde me quiero especializar como profesional?” (p.37).

El factor político analiza el gobierno en el cual se desenvuelve la empresa respecto de aspectos como el apoyo al desarrollo económico, tratados comerciales, así como la reacción de

una población frente a cambios de partidos políticos y las ideas que ejercen sobre la sociedad y empresa.

Factores económicos

Sánchez (2020) brinda la siguiente pregunta para analizar este factor: “¿Se aproxima un ciclo económico positivo o negativo que me empuje o retenga para intentar conseguir el objetivo inicialmente planteado?” (p.38).

Dentro del análisis económico, se contemplan las clases económicas de la población, el tipo de cambio, los ciclos económicos del país, el producto interno bruto, la inversión extranjera, los tipos de tasa de interés a los que se someterá, la inflación y los niveles de renta, entre otros indicadores que pueden marcar el éxito o el fracaso de la empresa.

Factores socio-culturales

Chiavenato, *et al.* (2017) explican que “se refiere al análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades” (p.71).

Según los autores, los principales indicadores utilizados son los siguientes:

- Hábitos de las personas respecto de las actitudes y los supuestos.
- Creencias y aspiraciones personales.
- Relaciones interpersonales y estructura social.
- Movilidad entre clases.
- Origen urbano o rural de los determinantes del estatus.
- Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas.
- Distintos grados de fragmentación de los subgrupos culturales.
- Situación socioeconómica de cada segmento de la población.
- Composición de la fuerza de trabajo.
- Estructura de la educación.
- Medios de comunicación de masas.
- Preocupación por el medio ambiente.
- Preocupación por la salud y la condición física.

Factores tecnológicos

Chiavenato, *et al.* (2017) señalan que, “en el análisis de las tendencias del conocimiento humano, pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos” (p.71).

Las aplicaciones en nuevos campos de la ciencia, los avances tecnológicos, la adquisición de tecnología y los niveles de investigación son algunos indicadores que se analizan relacionados a los factores tecnológicos.

Factores ecológicos

Sánchez (2020) afirma que “hay factores ecológicos que promuevan oportunidades o amenazas y que, por lo tanto, facilitan o dificultan la consecución de mis objetivos” (p.38).

Por ende, se deben analizar aspectos como la preocupación por el calentamiento global, los cambios en las leyes medioambientales, la concienciación de las personas sobre la ecología y el futuro natural, así como por la contaminación, el consumo de energía o el cambio climático.

Factores legales

Chiavenato, *et al.* (2017), con respecto a los factores legales, aducen que se refieren a aspectos como “análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas” (p.69).

Por lo tanto, dentro de este ámbito, se pueden referir a leyes laborales y de la salud, licencias, patentes y derechos de propiedad, regulación para ciertos sectores o de defensa económica, políticas monetarias o fiscales, entre otras.

Modelo BCG

Es conocida también como análisis de portafolio de negocios o matriz de participación de mercado. Chiavenato, *et al.* (2017) señalan que “así como las inversiones rentables deben ser mantenidas y aplicadas, las inversiones deficitarias deben ser desactivadas o descartadas. Algunas actividades organizacionales deben ser intensificadas y otras eliminadas, así como acelerar algunas y frenar otras” (p.196).

La matriz BCG ubica los productos o servicios en cuatro cuadrantes con una simbología debidamente explicada. A continuación, se presentan las cuatro clasificaciones:

Estrellas

Chiavenato, *et al.* (2017) explican lo siguiente:

Los productos que están en ese cuadrante se caracterizan por una alta participación de mercado y altas tasas de crecimiento del mercado. Sin embargo, un producto de esa categoría presenta todo un desafío para las organizaciones porque exige mucho dinero para poder seguir siendo competitivo en mercados que crecen. Las

estrategias agresivas de marketing son imperativas para que los productos estrella se mantengan, o incluso construyan su participación de mercado (p.197).

Vacas

Chiavenato, *et al.* (2017) señalan que “los productos vacas lecheras son aquellos que tienen una participación de mercado alta, las cuales es probable que se encuentren en una fase de madurez en su ciclo de vida, es decir, con bajas tasas de crecimiento” (p. 198)

Los autores también aducen que, “como el crecimiento del mercado es bajo, no se necesitan grandes inversiones y el efectivo es utilizado para atender las demandas financieras de la organización en otras áreas” (p.198).

Interrogantes

Chiavenato, *et al.* (2017) explican que:

Son productos que se caracterizan por una baja participación de mercado, pero con altas tasas de crecimiento del mercado. Requieren grandes asignaciones de fondos debido a su elevada tasa de crecimiento, sin embargo, generan bajos niveles de fondos por su baja participación (p.198).

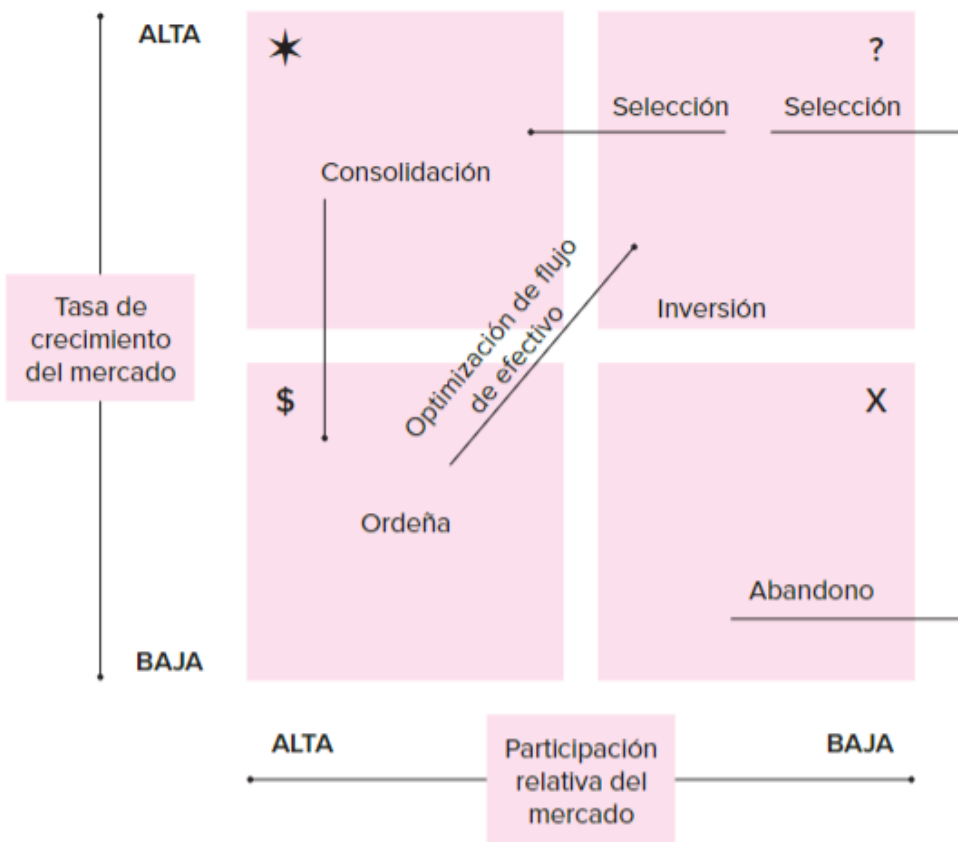
Cuando un producto se clasifica como interrogante, se está indicando que éste no tiene una base segura en el mercado y es altamente competitivo, y sigue con el cuestionamiento si realmente podrá ganar la participación de mercado que sea rentable y lucrativa.

Perro

También se conoce como producto mascota. Chiavenato, *et al.* (2017) los definen como “productos que tienen bajas participaciones de mercado y que operan en sectores con bajas tasas de crecimiento” (p.198).

A nivel de estrategia de mercadotecnia, las empresas buscan la manera de maximizar la utilidad posible de este producto mediante reducciones de gasto, sin embargo, se debe considerar llegar a eliminar este producto.

Figura 3
Modelo BCG



Fuente: Chiavenato, et al. (2017)

Estrategia

Chiavenato, *et al.* (2017) define la estrategia como “un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual” (p.4).

Estrategias de integración

Caro (2020) señala que “el objetivo de la estrategia de integración es controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, proveedores y competidores” (párr.1).

Las estrategias de integración son útiles para facilitar a las empresas mantener un mayor control frente a los distribuidores, competidores y proveedores con los que se relacionan para poder comercializar su bien o servicio. Cuando la organización tiene un mayor poder de negociación frente a éstos, se genera un fortalecimiento de dichos productos o servicios.

Existen tres tipos de estrategias de integración:

Integración vertical hacia atrás

Se utilizan cuando se pretende llegar a tener un control o dominio absoluto sobre los principales proveedores, donde éstos deben ajustarse a las diferentes políticas de entregas, plazos y precios designados por la empresa compradora.

Al respecto, el IICA (2018) explica que estas estrategias se orientan a lograr que la empresa tenga mayor control sobre acopiadores, distribuidores o intermediarios que venden productos minoristas o sobre los proveedores de los insumos.

Integración vertical hacia adelante

La empresa pretende adquirir en propiedad o fusionarse con otras empresas que tienen un papel de distribuidor. De esta manera, se aprovecha la logística y la comercialización minorista que la segunda empresa acciona. Esta estrategia aumenta el control sobre estos distribuidores o intermediarios.

Integración horizontal

El objetivo principal de este tipo de integración es potenciar el crecimiento de dos empresas que apuntan al mismo mercado, mediante el control o adquisición de una segunda empresa que posea el mismo rubro, de esta manera aumentan el poder en el mercado. (IICA, 2018.)

Figura 4

Estrategias de integración



Fuente: Quiroa (2020)

Estrategia del mercadeo

A través de los años, las estrategias y los modelos han evolucionado por los factores cambiantes de la economía, de la sociedad y de la tecnología. Una de las estrategias más cambiantes debido a su enfoque son aquellas derivadas del mercadeo, en las cuales es primordial la innovación constante y la comprensión por parte de la gerencia de la relevancia que este tiene para el éxito de un negocio.

Mercadeo

El mercadeo ha evolucionado a lo largo de la historia y las definiciones son muy variadas entre diferentes estudiosos del área, incluso desde diferentes conceptos, utilizando palabras como *marketing* o *mercadotecnia*.

Sánchez (2019) conceptualiza la mercadotecnia de la siguiente forma:

Aquella ciencia que identifica las necesidades insatisfechas y deseos de los consumidores, explora, crea y entrega valor con el objetivo último de conseguir la satisfacción de las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. Es también la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general (p.13).

Objetivos del mercadeo estratégico

Se conoce que mediante el marketing se estudia aspectos como producto, precio, promoción y distribución de un producto con el fin de buscar una estrategia apta y de éxito para la organización. De acuerdo con Sánchez (2019), dentro de los objetivos del mercadeo, se encuentran los siguientes:

Alcanzar las metas marcadas.

Conseguir una buena posición de mercado.

Permanecer en la mente de los consumidores con una imagen positiva (p.29)

Por lo tanto, uniendo conceptos y objetivos de la estrategia y del mercadeo, se puede intuir que los objetivos del mercado estratégico es definir una ruta de acciones a seguir con la finalidad de alcanzar metas y conseguir un posicionamiento de mercado que sea lucrativo y positivo a nivel general para la empresa.

Grandes líneas estratégicas

Benchmarking

Chiavenato, *et al.* (2017) define el *benchmarking* como “el proceso de medir y comparar las estrategias y las operaciones de una organización con las de otras organizaciones de punta en sus actividades, dentro o fuera de su sector” (p.163).

La finalidad de esta estrategia es identificar las mejores prácticas y técnicas ajenas para adaptarlas a la necesidad de la empresa y adoptarlas como propias, de esta manera potenciar el desempeño. Chiavenato, *et al.* (2017) describen cuatro etapas para el *benchmarking*:

1. Identificar las organizaciones que serán comparadas

Consiste en identificar aquellos determinantes del éxito, aquello que hacen diferentes las otras organizaciones que están teniendo éxito.

2. Identificar las actividades del mercado que se considerarán para el estudio.

Se trata de todas las actividades de los negocios a lo largo de la cadena de valor completa.

3. Reunir la información necesaria para capacitar procesos y operaciones que se han comparado.

Se utilizan fuentes publicadas, como informes o estudios de la organización o sector; información compartida a través de foros o congresos, entrevistas directas con clientes, distribuidores, exempleados...

4. Comparaciones con sus propios procesos.

Consiste comparar y contrastar los procesos de las mejores organizaciones con los de la propia organización, para ajustar procesos y monitorear la mejoría (p.163).

Big data

Big data, en español llamado macrodatos, tiene diferentes definiciones según el ámbito donde se utilice. A grandes rasgos, Castillo (2019) brinda la siguiente definición:

El big data se puede definir como un conjunto de datos de un monstruoso tamaño que van a superar la capacidad del software existente para poder ser capturados, gestionados y procesados. Estos conjuntos de datos son caracterizados por las llamadas 3 V del big data: volumen, velocidad y variedad (p.28).

A nivel de negocios, Castillo (2019) explica “el big data se puede entender como la oportunidad que brindan los datos para hacer negocios con ellos, una definición, cuanto menos, oportunista” (p.28).

Redes sociales

Las redes sociales vinieron a revolucionar el mundo de la comunicación. Kerpen (2020) explica que “la revolución de las redes sociales les ha dado a los consumidores de todo el mundo la voz más poderosa de la historia” (p.3).

El autor explica que las redes sociales han obligado a las empresas a estar más atentas y a tener mayor transparencia. Además, mediante las redes sociales, se han revolucionado las estrategias de mercadotecnia, llevando a las empresas, organizaciones y hasta gobiernos a mejorar sus resultados con mucho menos dinero al difundir sus mensajes, dejando de lado aquellos medios en decadencia como la televisión y lo impreso.

Community manager

De la mano con el manejo de las redes sociales para comercializar y como medio de comunicación o publicidad de las empresas, se desarrolló un nuevo rol dentro de las profesiones del mercadeo y publicidad llamado en español un gerente de comunidad. Ésta es una profesión moderna que puede tenerse como puesto dentro de la misma empresa, o bien, a través de contratación por servicios profesionales.

Usualmente, las empresas de gran tamaño tienen, dentro de su departamento de mercadeo, un puesto para *community management*, sin embargo, la gran mayoría se maneja por medio de ofrecimiento de trabajadores independientes.

Guard, *et al.* (2020) definen *community manager* como un “profesional encargado de gestionar, construir y moderar comunidades y gestionar la comunicación en redes sociales de una marca” (p.28).

Para todo tipo de empresa, es fundamental un encargado especialista que ayude a crear contenido de calidad, atractivo y acercado para las redes sociales y todo lo que estas herramientas implican en promoción e imagen.

Estrategias del marketing mix

En el marketing, existen cuatro variables básicas que se trabajan antes de cualquier campaña o diseño de estrategia:

Estrategia de producto

Es el elemento base para desarrollar una estrategia de negocio, por tanto, es aquello que se ofrece al cliente. Puede ser un servicio o un producto físico. Sánchez (2019) lo describe como “el elemento principal ofrecido al cliente para satisfacer una necesidad en el que ciertas variables tales como los atributos físicos, servicios adicionales, diseño e imagen son decisivos a la hora de diferenciarse de la competencia” (p.29).

Sánchez (2019) explica que:

A la hora de desarrollar el producto, la empresa ha de tener en cuenta en primer lugar las necesidades centrales de los consumidores, para así desarrollar y producir el producto ajustándose a las mismas y, posteriormente, identificar la forma de diferenciarlo de la competencia y aumentar su valor para que la atracción del cliente por el producto sea duradera en el tiempo (p.30).

Estrategia de precio

Kotler (2017) conceptualiza precio como “la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto” (p. 53).

La estrategia de precio se refiere a las rutas por considerar por una empresa en el momento de valorizar monetariamente sus bienes o servicios y definir un precio. Las estrategias de precio no se basan solamente en el costo de producir dicho bien o servicio, sino que, con base en el mercadeo, procuran utilizarlas como un medio para generar la imagen que deseen ante los posibles clientes, para que esta plasme una percepción.

Estrategia de distribución

Pedraza (2015) señala sobre la distribución “incluye todas las actividades necesarias para cumplir con este objetivo” (p.61).

La estrategia de distribución se refiere a toda la logística, metodología, organización y planificación de una empresa para ubicar un producto o servicio donde sea necesario para ser comercializado. La estrategia consiste en que este proceso sea realizado basado en los potenciales clientes.

El autor explica que cuando se seleccionan los canales de distribución mediante intermediarios, estos deben ser competentes, pues necesitan desempeñar correctamente funciones

de negociación, promoción, pedido, financiamiento, posesión física y pago. La estrategia también involucra tamaño de lote o cantidad, tiempo de espera, variedad y respaldo del producto o servicio, responsabilidad, entre otros. Las decisiones tomadas para esta estrategia pueden también afectar los costos y por ende el precio final al consumidor.

Estrategia de comunicación

Es una herramienta para incentivar o estimular al comprador más rápido a adquirir los productos o servicios. Se toman en cuenta aspectos como los objetivos de la empresa, objetivos de venta, mensajes a transmitir, variables, recursos y plazos.

Una estrategia de comunicación es la herramienta que permite planificar tomando en consideración aspectos tales como: objetivos, acciones a realizar, mensajes, variables, recursos y tiempo para realizarlos. Éstas involucran las estrategias de mercadeo, de redes sociales, de lanzamiento, relaciones públicas, servicio al cliente, entre otras.

Estrategia de segmentación

La segmentación es un punto imprescindible al realizar la planeación estratégica de mercadeo. Mediante una definición concreta de mercado meta o segmento para un determinado producto o servicio, se podrán definir objetivos y estrategias para alcanzar de forma precisa al mercado o posibles clientes y de esta manera tener éxito.

Pedraza (2015) explica lo siguiente sobre el análisis de un segmento:

Se refiere a escoger a los clientes a los cuales se pretende vender el producto y/o servicio, se trata de hacer un perfil de ellos y seleccionar a los compradores sobre la base de identificar sus necesidades ordinarias, dónde viven, cuáles son usos y costumbres (p.50).

Conocer los clientes potenciales permite determinar estrategias de precio, publicidad, promoción y de servicios según las características del grupo. Los tipos de clientes se pueden analizar mediante diversos factores. A continuación, se explican los tipos de segmentación según factores:

Segmentación geográfica

Se refiere al espacio físico, zona, país, región, localidad, densidad de población o clima. Es la ubicación o entorno físico.

Segmentación demográfica

Mediante la segmentación demográfica, es posible conocer detalles de aspectos específicos que definen el comportamiento del público objetivo y así poder detectar aquellas personas con mayor posibilidad de adquisición del producto o servicio. Incluye factores como edad, sexo, ingreso económico, cultura, religión, educación o raza.

Segmentación psicográfica

Examina cómo aproximarse al consumidor y brindarle una experiencia única según sus ideales y creencias. Indaga sobre factores como el estilo de vida, clase social, personalidad, carácter, intereses, actitudes, pasatiempos.

Segmentación conductual

Como lo indica su nombre, esta segmentación evidencia la conducta de los clientes y los patrones de consumo en el mercado. Las variables por escrutar son las siguientes: intenciones de búsqueda, uso y aplicaciones que la persona le da al producto, aficiones, categoría del usuario, actitud hacia el producto, recompras, nivel de fidelidad, gasto promedio por compra, sensibilidad al precio y frecuencia de uso.

Figura 5

Tipos de segmentación



Fuente: Martínez (2022)

Estrategias competitivas

La aspiración de poseer ventajas competitivas es rendir una mejor posición que los contrincantes en el mercado para defender de las otras empresas participantes en el mismo mercado y asegurar los clientes. Las ventajas competitivas están ligadas a percepciones y necesidades de los clientes y realidades del producto o servicios, por ejemplo, calidad, costos, rendimiento, tecnología, aspecto físico, entre otras características.

Tipos de estrategias competitivas

Existen diferentes tipos de estrategias competitivas que permiten alcanzar un aumento en las ventas de la organización. Cada una de ellas se centra en un factor en específico. A continuación, se muestran varios tipos de estrategias genéricas:

Estrategia de diferenciación

Porter (2015) denota que “una compañía se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo que sus clientes consideren valioso” (p.258).

Consiste en buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales. Esta diferenciación va más allá de una diferencia de precio. Atrae un subconjunto de compradores de un mercado que poseen necesidades o deseos específicos.

Estrategias de enfoque, concentración o especialización

Según Michael Porter, esta estrategia se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un gran sector industrial. La empresa opta por un segmento o grupo de segmentos y adapta la estrategia de negocios para ellos específicamente, excluyendo los restantes. Al especializarse en un solo producto, intenta hacerse experto en ellos, optimizarlos y como resultado una ventaja competitiva.

La estrategia de concentración puede ser basado en costos o en la diferenciación, donde la primera solo busca una ventaja en el segmento elegido y aprovecha las diferencias de comportamiento en los costos del segmento. Por el contrario, la segunda procura ser distintivo en el sector, con el aprovechamiento de las necesidades especiales de ciertos clientes. Para que este tenga éxito, el producto o servicio debe tener una característica muy marca distintiva.

Liderazgo de costo

Se tiene la proyección de convertirse en la empresa con el costo más bajo en el sector. Algunas veces, acude a extender el ámbito o segmento, incluso a extender el sector porque al operar muchos segmentos puede abaratar los insumos por compras grandes. Existen factores determinantes, por ejemplo, patentes de tecnología, acceso preferencial a materia prima, entre otros.

Estrategia defensiva

Dentro de las teorías para el análisis de la posición de una empresa, se plantea que cada organización tiene una posición ocupada en el mercado. De acuerdo con Hoyos (2018), la estrategia defensiva es cuando se encuentra en la posición de líder en el mercado, por lo que “obliga al líder a bloquear cualquier movimiento de la competencia y, por otro lado, lo obliga a atacarse a sí mismo” (p.135).

En esta posición, se pueden utilizar estrategias como creación de nuevos productos, tácticas de comercialización y publicidad, inclusive se da el fenómeno de la obsolescencia planeada, donde sorpresivamente después se saca el producto innovador, evitando las imitaciones prontas de la competencia, disuadiendo la competencia, los cuales probablemente no tendrán el músculo financiero para seguir tratando de alcanzar al líder.

Estrategia ofensiva

Según Hoyos (2018), “la estrategia ofensiva obliga a la empresa que la emprende a atacar directamente al líder en su punto débil —un líder muy fuerte en algún aspecto es por lo regular débil en otro—” (p.137)

Por lo tanto, se comprende que, en esta estrategia, la empresa se encuentra en una posición de segundo o tercer lugar, donde ataca puntos específicos que son debilidades de la empresa líder, es decir, es un punto de ataque reducido. Puede tratarse de servicio al cliente lento, burocracia administrativa, demora en la toma de decisiones por dicha burocracia, entre otros.

Las empresas que aplican esta estrategia necesitan tener mayor conocimiento de los competidores y del mercado en general, para estar preparados para todo tipo de reacción, necesidad del mercado o fortaleza del competidor, de tal forma reducir los riesgos.

Figura 6

Cuándo aplicar una estrategia ofensiva

¿Cuándo se aplica una estrategia ofensiva?

Cuando la empresa busca conseguir...

1
Mayor participación de mercado

2
Quedarse con clientes claves

3
Incursionar en nuevos segmentos

Fuente: Quiroa (2020)

Figura 7

Estrategias ofensivas que puede aplicar una empresa

¿Qué estrategias ofensivas puede aplicar una empresa?

1
Atacar puntos débiles de la competencia

2
Atacar puntos fuertes de la competencia

3
Ataque frontal en muchos frentes

Fuente: Quiroa (2020)

Estrategia de retroalimentación

Las estrategias de retroalimentación sirven para monitorear cómo lo están haciendo, quién requiere de más apoyo y cómo podemos lograr los objetivos plateados. Todo este proceso de observación y mejora se entiende como evaluación formativa.

Estrategias de buenas prácticas para mantener al cliente

En el sector empresarial, la mejora continua genera resultados óptimos en los procesos operativos y logísticos cuando se protege la posición competitiva de los productos, marcas e imagen, entre otros. Ello amerita ampliar líneas de productos para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores, introducir modelos y marcas que concuerden con los módulos de la competencia, mantener precios bajos en dichos modelos, firmar acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores, plantear tecnologías alternativas y desafiar a los productos y prácticas de la competencia.

Fidelización

Las buenas prácticas para mantener los clientes buscan como tal una fidelización mediante la utilización de las diferentes estrategias que se formulan con el objetivo no solo de atraer el cliente, sino de provocar que este siga adquiriendo los servicios o productos con la misma empresa por un tiempo prolongado por confianza. En términos comunes, se le podría llamar un cliente habitual o fijo.

Al respecto, Viscarri, *et al.* (2015) explican este concepto de la siguiente manera:

Son clientes que van a continuar comprando productos o servicios gracias a las experiencias positivas que han tenido con la empresa. Para esto, es necesario un conjunto de interacciones satisfactorias que desarrollarán una relación de confianza con la clientela a largo plazo (p. 286).

Estrategia de océano azul

En el mundo actual, es difícil encontrar un sector donde no existan varios ofertantes. Existen empresas que viven una rivalidad constante por acaparar la mayor parte del mercado posible. Por el contrario, otras buscan mercados en los que la rivalidad por ganarlos sea menor.

El océano azul permite abarcar mercados no colonizados para así poder incursionar en ese mercado y crecer en él. Le permite un mayor crecimiento por la baja ocupación. Esta estrategia

tiene como ventajas una mayor oportunidad de crecimiento, pero a la vez, puede significar una falta de información en la experiencia del manejo de dicha actividad.

Castellanos (2015), citando a los autores Chan Kim y Mauborgne, aduce que “se trabaja con la metáfora del océano rojo, que simboliza los mercados existentes dominados por todas las empresas que allí se encuentran, y con la metáfora del océano azul que simboliza los nuevos mercados a ser explorados” (p.67).

Océanos rojos

Castellanos (2015) también denota que “los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego” (p.68).

Ésta es la rivalidad de muchos sectores actuales en los que las empresas compiten entre ellas. Tiene como beneficio la baja de precios, el aumento de ventas y el conocimiento o experiencia de los demás que ya han incursionado en ese mercado o sector.

Figura 8

Océano rojo vs. océano azul



Fuente: Cámara Valencia (2019)

La posición competitiva o análisis competitivo

El análisis de la competencia es un proceso donde se relaciona la empresa con su entorno. Dentro de este entorno, es necesario identificar las debilidades o ventajas que tiene la organización frente al mercado. Gracias al análisis competitivo, se pueden diseñar estrategias adecuadas para ventas, publicidad e, inclusive, definir cambios en los diseños de los productos o servicios.

Está basado en la competencia, como dice su nombre. Se debe de estudiar y conocer todo acerca de ellos. La naturaleza del producto, posibles cambios que planeen para realizar mejoras, movimientos, alianzas, adaptaciones al mercado, son aspectos importantes al estudiar la competencia.

López, *et al.* (2015) se refiere a la competencia de la siguiente manera:

Cada vez, la competencia entre comercios es más dura. La aparición de grandes superficies con un amplio surtido de productos, la creación de las tiendas de descuento especializadas en precios bajos y la entrada al mercado de grandes multinacionales respaldadas con amplios recursos son factores que han fomentado un entorno competitivo feroz, con amplios recursos son factores que han fomentado un entorno competitivo feroz, con la consecuente pérdida de rentabilidad para los negocios, debido principalmente a la presión sobre los márgenes (p.293).

Al definir la competencia de un producto o servicio, se debe tener claro que son aquellas empresas que actúan en el mismo mercado y cumplen una misma función para un mismo grupo de consumidores. Sin embargo, no es competencia solo la que ofrece un producto genérico o muy similar, sino aquella que ofrece satisfacer las mismas necesidades al mismo público.

Un ejemplo claro son las bebidas. Aunque pareciera que la competencia de una bebida carbonata es otra marca de bebida carbonata, la necesidad central del cliente es satisfacer la sed, cualquier bebida, incluyendo el agua, puede satisfacer dicha necesidad. Si es relacionado con el calor, existen competidores indirectos que van a satisfacer la necesidad de refrescarse, como los helados.

Estrategia involucrada en la venta

¿Qué son las ventas?

Las ventas es la acción que se compone de vender un bien o servicio a cambio de dinero con el objetivo de obtener una ganancia individual y colectiva. Éstas pueden ser por medio de correo electrónico, páginas web, redes sociales, trato personal, por teléfono, entre otros. En esta acción participa un vendedor y un comprador. El vendedor deberá tener habilidades, empoderamiento, buenas relaciones y estrategias para convencer al comprador de adquirir lo que ofrece.

Estrategias de venta

Las estrategias de venta funcionan como una herramienta que una persona o empresa tiene para motivar a sus clientes a adquirir sus productos o servicios. Se utilizan técnicas de satisfacción de clientes y a la vez, mediante la mercadotécnica, busca generar la demanda o necesidad de los clientes respecto a esos productos o servicios. Las ventas generan un beneficio para la empresa.

Las empresas deben capacitar sus colaboradores con estas estrategias, pero también algunas personas traen la habilidad para desempeñar este cargo. Es importante que dichas estrategias sean bien desarrolladas porque estas funcionarán como una ventaja competitiva al lidiar con las demás empresas ofertantes.

Tipos de estrategias de venta

La estrategia de venta clara debe ir ligada al objetivo de poder satisfacer las necesidades de los clientes en servicio, calidad del producto, servicio. Si las acciones a seguir son realizadas de manera acertada, los productos y servicios serán más atractivos para el cliente y habrá rentabilidad y posicionamiento. La estrategia va acompañada de los siguientes aspectos:

Penetración del mercado

Es el conjunto de estrategias definidas a través del plan de marketing y de ventas con el objetivo de que la empresa tenga una mayor participación en el mercado, atraer los clientes potenciales y que sean clientes convencidos de adquirir el producto o servicio. Es muy utilizada cuando se pretende expandir una empresa y saca provecho de las ventajas competitivas y características diferenciadoras.

Desarrollo de productos-servicios

Es un proceso conformado por varias etapas para el surgimiento de un producto o servicio nuevo en el mercado, o bien, ya existente que necesite restablecer el crecimiento de las ventas, aumentar la satisfacción del consumidor por modernización o necesidad de evolución para enfrentar la competencia.

Normalmente, este proceso comienza con la generación una idea o creación de una necesidad, se define el producto, se elabora un prototipo, se realiza un diseño inicial, se procede a una validación y pruebas de este para que sea lanzado y comercializado. En algunas ocasiones, la estrategia reside en expandir una línea de producto o servicio o reemplazarlos.

Estrategia para el consumidor

Intenta influir en el comportamiento del consumidor. La particularidad de realizar este tipo de estrategia se centraliza en la ejecución de tácticas que generen una motivación en los clientes suficiente para consumir sus productos o servicios. Se complementa con otras tácticas como premios, cupones, muestreo, sorteos y otros beneficios más de interés para el consumidor.

Estrategia para el comerciante

El éxito y la rentabilidad de un negocio está sustentado en la forma como se comercializa. La logística y toda la organización interna para cada departamento tiene gran significación en la sostenibilidad de la empresa. Una de las estrategias importantes para que las operaciones de la corporación funcionen es contemplar en los planes de mercadeo tácticas innovadoras para todos los relacionados al comercio de los productos o servicios.

Estrategia de cuadro mando integral

Cuadro de mando integral

La estrategia de cuadro mando integral también es conocida como Balanced Scorecard, sus siglas en inglés BSC.

Chiavenato, *et al.* (2017) explican que:

Es un modelo que atiende las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y desarrollo. Si esas variables son suficientes, a criterio del estratega, entonces el BSC y sus perspectivas pueden utilizarse como base de la alineación organizacional. De hecho, el BSC contribuye a la alineación organizacional, pues permite que la organización enfatice no solo la perspectiva

financiera, sino también los aspectos relacionados con los clientes, procesos y personas con el mismo grado de importancia, relacionándolos con la estrategia organizacional de modo integrado y cohesivo (p.212).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se explica la metodología por utilizar para marcar la ruta de la investigación. Se considerarán aspectos relevantes que brindan definición a cada paso para el método de trabajo. De este modo, se logra la correcta recolección de datos y análisis de los mismos. Por ello, se definirá el enfoque, el diseño, las variables y los instrumentos para la recolección de los datos, así como la metodología que se empleará para señalar conclusiones y recomendaciones basadas en los datos recolectados una vez analizados.

En este marco metodológico, se definirán las herramientas necesarias para conocer información sobre la opinión de los clientes del restaurante, además de tener acceso a la situación actual del negocio desde el punto de vista de los dueños y administradores del lugar. Mediante los datos obtenidos y basado en los análisis por realizar, se podrá adaptar la propuesta de una estrategia innovadora para Secreto Azul.

Enfoque de la investigación

Al establecer el enfoque de una investigación, se permite definir el proceso adecuado a seguir para lograr responder a los objetivos dispuestos en el primer capítulo de este escrito, así como determinar el alcance sobre el tema abordado.

Hernández, *et.al* (2018) definen el enfoque de investigación como:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p.612).

A continuación, se explican los diferentes tipos de enfoque:

Enfoque cualitativo

Para Hernández, *et.al*. (2018), la investigación cualitativa estudia:

Fenómenos de manera sistémica. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y los resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí

y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre (p.7).

A lo citado, Hernández, *et al.* (2018) adicionan que “se plantea un problema de investigación (...). Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo al contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio” (p.7).

Los autores Hernández *et al.* (2018) agregan que:

Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio (pp.7-8).

Hernández, *et al.* (2018) aducen que el enfoque cualitativo busca “obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada unidad de muestreo” (p.443).

Otros aspectos precisos que señalan los autores son los siguientes:

La información recopilada se puede expresar a través de narraciones, de manera verbal o visual, por artefactos auditivos y/o audiovisuales, entre otros. Además, este tipo de información es de gran utilidad cuando de capturar y comprender los motivos subyacentes se trata, el comportamiento humano y sus significados.

Por otra parte, los datos utilizados para el enfoque cualitativo pueden sustraerse de ambientes naturales y/o cotidianos de los participantes o unidades de muestreo y, agregado a esto, la recolección de datos puede llevarse a cabo a través de instrumentos como entrevistas o grupos de enfoque, sin embargo, el instrumento principal es el mismo investigador, pues es quien ejecuta reuniones, administra e indaga la información y genera la atmósfera que considera idónea para la obtención de datos (p.443).

Enfoque cuantitativo

Hernández, *et al.* (2018) indican lo siguiente sobre la investigación cuantitativa:

El proceso cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias o hipótesis (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población o fenómeno.

El significado original del término cuantitativo (del latín “quantitas”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos. Actualmente, representa un conjunto de procesos (p.446).

Enfoque mixto

Hernández, *et al.* (2018) señalan que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para e Implementar la Investigación. realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p.612).

Según los conceptos explicados, esta investigación es de enfoque mixto, pues busca formular una respuesta a los objetivos mediante la obtención de datos provenientes de personas que explican una situación en concreta sin medición de variables. Además, pretende establecer patrones de comportamiento en una población en específico.

Lo anterior tiene la finalidad de utilizar esa información para detectar las necesidades de la pyme desde dos puntos de vista: el de los dueños y el de los clientes. De tal modo que la información obtenida de ambas partes sea integral para la elaboración de la estrategia comercial y del plan de mercadeo.

Diseño

Hernández, *et al.* (2018) describen el diseño de la investigación concurrente del siguiente modo:

De manera simultánea, se recolectan y se analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación aproximadamente en el mismo tiempo. Durante la interpretación y la discusión se terminan de explicar las dos clases de resultados, y generalmente se efectúan comparaciones de las correspondientes bases de datos (p.638).

Asimismo, los autores señalan que una vez obtenidos los resultados estadísticos cuantitativos y analizados los segmentos cualitativos, se incluye la teoría fundamentada para confirmar o no los descubrimientos. Como ventaja, el proceso de investigación y recolección de datos se puede hacer en menor tiempo.

Dicha esta información, se concluye que, por el objeto en estudio y las condiciones por estudiar, es el diseño más apto para esta investigación. Se estudiarán los datos cualitativos y cuantitativos sobre la situación de estrategia actual del restaurante y *glamping* Secreto Azul, prácticamente al mismo tiempo. Una vez corroborados los datos de ambas fuentes, se podrán verificar con la teoría para contestar los objetivos planteados en el primer capítulo de este trabajo.

Población y muestra

Población

Hernández, *et al.* (2018) definen *población* de la siguiente manera:

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio (p.425).

Según el concepto anterior, dicho en otras palabras, la población se refiere a todos los sujetos o individuos que presentan una característica en común que se desea someter a investigación. Para efectos del presente trabajo investigativo, la población estaría conformada por clientes semanales de la pyme.

Muestra

Se conceptualiza como un subgrupo de la población que representa de mayor interés al investigador y será a quienes se someterá a estudio para obtener la información por analizar. Esta muestra puede ser probabilística (cuantitativa) o no probabilística (cualitativa) según el enfoque de la investigación. En el caso de la investigación mixta, tiene ambos tipos de muestra.

Hernández, *et al.* (2018) definen muestra como “un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar los datos necesarios a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación” (p.649).

Fuentes de información

Las fuentes de información son los diferentes documentos en los cuales el investigador se basa para poder obtener los datos por estudiar para la resolución del problema planteado. Existen fuentes primarias y secundarias, las cuales se deben seleccionar según el tipo de investigación y el objeto en estudio. Para este trabajo, se utilizarán ambos tipos de fuentes de información con el propósito de recolectar la mayor cantidad posible de información y obtener una perspectiva más amplia y clara. A continuación, se pormenorizarán ambos tipos de fuentes:

Fuente primaria

Una fuente primaria configura aquel recurso ya documentado donde se encuentre validez de la información a estudiar. De ésta, se extrae la información necesaria para realizar el marco teórico, y obtener un fundamento teórico y viable de información. Hernández, *et al.* (2018) señalan que este tipo de fuente “proporciona datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p.72).

Algunos ejemplos de fuentes primarias son los siguientes:

- Noticias
- Diarios
- Novelas
- Entrevistas
- Fotografías

- Discursos
- Cartas
- Manuscritos
- Autobiografías

Fuentes secundarias

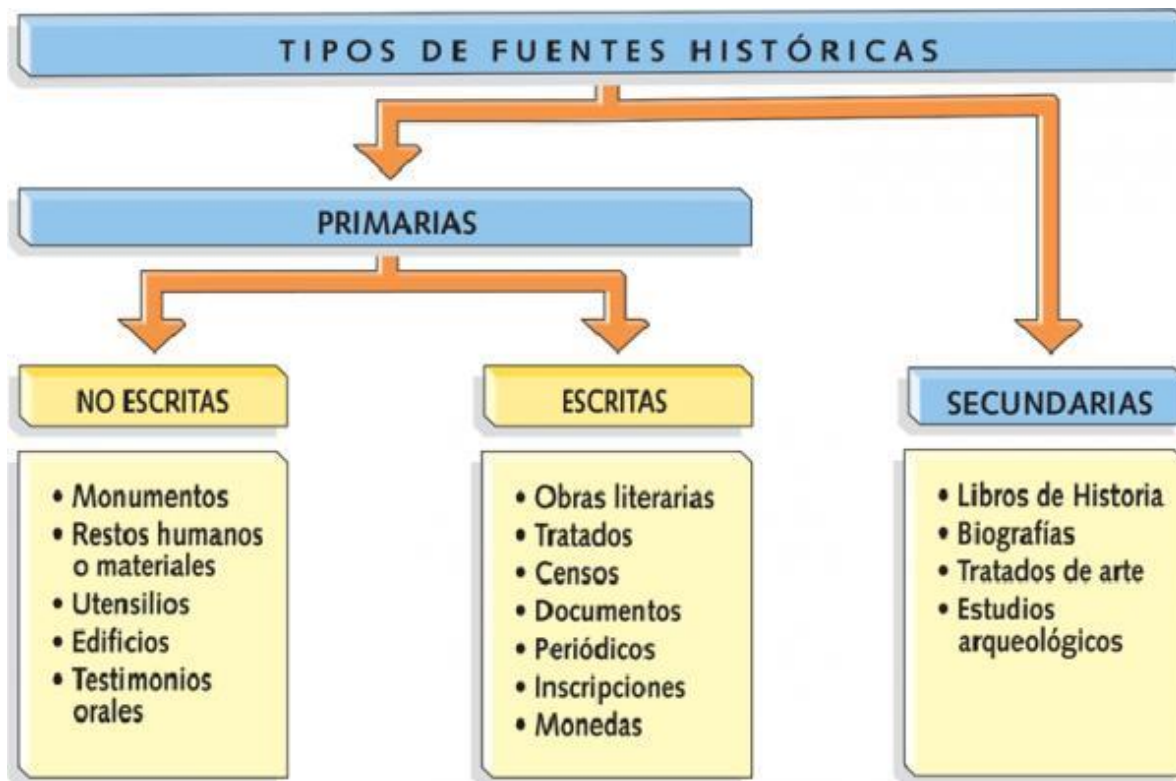
En cuanto a las fuentes secundarias, se encuentran estudios de negocios o tesis referentes al tema, los cuales son de valor para la recolección de datos importantes para la investigación y ofrecer un juicio preciso al medir los datos. Hernández, *et al.* (2017), citando a Torres (2015), afirman que “las fuentes secundarias son aquellas que se obtienen de la información directa de los entrevistados, además se expresan opiniones y conocimientos acerca del tema de investigación” (p..34).

Algunos ejemplos son los siguientes:

- Utilización de otras biografías
- Comentarios
- Críticas
- Historias
- Libros de texto
- Sitio web
- Artículos de periódicos
- Revistas

Figura 9

Tipos de fuentes de información



Fuente: Unprofesor (2019)

Instrumentos

Los instrumentos consisten en recursos que el investigador tiene al alcance para utilizarlos en el estudio y analizar problemas, fenómenos o situaciones. Existen instrumentos según el tipo de investigación. En el caso de la presente investigación, al ser de enfoque mixto, se utiliza al menos uno de cada tipo de instrumento (cualitativo y cuantitativo).

Instrumentos cualitativos

Observación

Mediante la observación, es posible identificar el ambiente físico, social y humano, así como actividades individuales y colectivas, artefactos utilizados por los sujetos en estudio, entre otros hechos relevantes de retratos o descripciones. Toda la información observada debe ser

detallada y objetiva, sin embargo, al ser captada y transmitida meramente por la mente humana, se puede considerar que cabe la posibilidad de un sesgo en la investigación, ya que el investigador puede verse influido por las opiniones propias.

Existen diferentes tipos de observadores:

- *Observador no participante u observador completo*: no se ve ni se nota el observador durante la captación de información.
- *Observador participante pasivo*: el observador está presente pero no interactúa.
- *Observador participante moderado*: el observador tiene una participación parcial.
- *Observador participante activo*: el observador participa en la mayoría de las actividades, pero no se mezcla completamente.
- *Observador participante completo*: el observador es un participante más del estudio.
- *Sistemas categoriales o sistemas cerrados*: están constituidos por categorías prefijadas por el observador; se observan determinados fenómenos preestablecidos por preguntas de investigación, mediante una lista de control, identifican si los fenómenos ocurren o no.
- *Sistemas descriptivos o abiertos*: la identificación del problema se formula basada en las conductas, acontecimientos o procesos concretos, puede ser con una observación estructurada o no.
- *Sistemas narrativos*: estos permiten una descripción puntillosa de los fenómenos y de los procesos, ayudan a buscar patrones de conducta y a comprenderlos. La recolección meticulosa y el tiempo de duración de la observación, lo determina la duración del evento.
- *Sistemas tecnológicos*: consisten en el registro permanente de las situaciones, mediante sistemas de grabación de sonido o imágenes.
- *Autoobservación*: significa observarse o estudiarse a sí mismo a los colegas, buscando comprender al ser humano y empatizar con ellos. Normalmente cuando participan de este tipo de observación, son incógnitos para vivir la experiencia completa de lo que se desea investigar.

Al realizar el proceso de observación, hay varios momentos importantes para llevarla a cabo correctamente. Es necesario elegir un entorno apto para lo que se desea investigar, se debe

ser parte del entorno. Además, las personas que ayudaran a recolectar la información deben recibir un entrenamiento previo para evitar errores y sesgo. Por último, la observación se terminará hasta que los patrones empiecen a repetirse o a ser igual en cada observación.

Para la presente investigación, la observación forma parte de los instrumentos por utilizar mediante la participación del investigador en diferentes tipos de observación. Primeramente, como observador completo, en donde se ha dedicado a visitar la pyme alrededor de tres ocasiones para verificar aspectos relevantes sobre el servicio y el producto.

En ese sentido, se procedió a observar cómo participante pasivo, en el que el investigador se ha dedicado solamente a observar el comportamiento y el semblante de los clientes de la pyme, además de la manera como cada persona o familia fue atendida en ese lapso hasta que se repitió varias veces el mismo fenómeno, siempre sin interactuar con los observados.

La información observada es sumada y confirmada mediante los otros instrumentos a utilizar. De esta forma, la veracidad se confirma en cada fenómeno o aspecto relevante para poder concluir de manera acertada y objetiva.

Entrevistas

Las entrevistas son instrumentos mucho más íntimos y flexibles. Esta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre personas, el entrevistador y el entrevistado. Considerando lo anterior, Álvarez Gayón (2018) brinda la siguiente definición:

Una entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito. En la investigación cualitativa, la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias. Steinar define que el propósito de la entrevista en la investigación cualitativa es «obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos (p.109).

Existen entrevistas de tipo estructuradas, donde existe una guía de preguntas específicas que se le realizan al entrevistado. Las entrevistas semiestructuradas tienen una guía de asuntos o preguntas, pero hay libertad de agregar algunas otras. Por último, las entrevistas no estructuradas o abiertas son donde solo existe una guía general de contenido, no obstante, el entrevistador tiene la libertad de ser flexible al administrarla.

Elementos para comprender la entrevista cualitativa

- El mundo de la vida: es la vida de la persona y su relación con la propia vida
- El significado: es descubrir e interpretar el significado de los temas centrales del mundo del entrevistado.
- Cualidad: se trata de conocer lo expresado en un lenguaje corriente y no busca cuantificarlo.
- Descripción: son descripciones relevantes de la vida de las personas que pueden ser de interés en la investigación.
- Especificidad: se refiere a las situaciones específicas y no opiniones generales.
- Ingenuidad propositiva: es cuando el entrevistador mantiene apertura plena a cualquier manifestación inesperada o nueva, no se antepone a conceptos o ideas.
- Focalización: consiste en centrarse en determinado eje, no está estrictamente estructurada con preguntas estandarizadas, pero tampoco va sin estructura alguna.
- La ambigüedad: son las expresiones de las personas a veces pueden ser ambiguas.
- Cambio: en el proceso de ser entrevistado se puede producir introspección, razón por la que en el proceso se puede cambiar descripciones o significados de cierto tema para no influir o ser de mayor comprensión.
- La sensibilidad: los entrevistadores propician diferentes respuestas sobre determinados temas, dependiendo de la susceptibilidad.
- Situación interpersonal: el conocimiento brindado por la entrevista se producirá a partir de la interacción personal durante el proceso.
- Experiencia positiva: la entrevista puede generar nuevas visiones.

Planeación de una entrevista

A continuación, se brinda una serie de pasos básicos por seguir para planear y elaborar una entrevista:

1. Seleccionar un tema con claridad conceptual y análisis teórico fundamentado.
2. Diseñar la entrevista con la tipología más adecuada.
3. Realizar la entrevista con una guía y tener actitud reflexiva ante la información.
4. Transcribir el material para convertirlo en un escrito. Debe ser de fácil comprensión.

5. Analizar la información obtenido según los objetivos de la investigación para determinar el paradigma más adecuado.
6. Verificar que los datos sean confiables, válidos y consistentes.
7. Preparar un informe con criterios científicos y ética de la investigación, redactado de manera coherente y con todas las normas necesarias.

Este trabajo utilizó una entrevista semiestructurada como la fuente principal de información cualitativa. Se procedió a elaborar una guía de preguntas y temas relacionados con la situación en estudio. Al llevarla a cabo, surgieron otras preguntas para concretar las ideas y la información. Éstas fueron previamente revisadas por el tutor a cargo de orientar y verificar esta investigación. Se puede encontrar la guía de preguntas en la sección de anexos.

Instrumentos cuantitativos

Encuesta

La encuesta tiene como finalidad obtener datos de los sujetos en estudio, en donde ellos responderán una serie de preguntas con las opciones de respuesta brindadas. Se procede a procesar esas respuestas de manera cuantificable para realizar el análisis respectivo. Hernández, *et al.* (2018), citando a Bourke, Kirby y Doran (2016), afirman que “en ciencias sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es la encuesta. Una encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a (sic) medir” (p.250).

Para esta investigación, se utilizará una encuesta conformada por doce preguntas, previamente revisada por el tutor a cargo de esta investigación antes de su aplicación, para verificar la correcta formulación de acuerdo al problema y objetivos. Se escogerá uno de los días con mayor concurrencia en el restaurante (viernes) para aplicarla a diferentes clientes que se encuentren en el lugar.

Se utilizará la herramienta de Google Forms para facilitar la obtención de la información por medio de un dispositivo móvil donde los clientes puedan participar sin tener que recibir un enlace o similares. Se estima que la participación esté conformada por alrededor 40 personas según los cálculos de la muestra. Es importante considerar que la cantidad de respuestas puede verse afectada por el afluente de visitas de ese día al restaurante, pues, a pesar de ser un día concurrido, existen factores naturales que influyen en la cantidad de visitas.

Proceso de recolección de datos

El proceso de recolección de datos se realizará por medio de dos instrumentos: una entrevista a los dueños de la pyme y a una muestra de clientes. una vez aplicados los instrumentos, se procesa y se analiza la información para ser presentada a nivel escrito (informe de la entrevista y comentarios respectivos) y visual. (encuesta) mediante gráficos y tablas. El proceso consta de tres etapas.

Primera etapa: Contacto con los dueños de la pyme

Se comunica a los dueños de la empresa el deseo de realizar la entrevista con ellos y la encuesta a los clientes para organizar y agendar el día y la hora, así como preparar las herramientas necesarias para este día. Se les explica el tipo de información buscada y, una vez obtenida una respuesta positiva, se procede a la segunda etapa.

Segunda etapa: Entrevista con los dueños

Se visita el lugar según lo agendado en la primera etapa y se entrevista a los dueños según el instrumento realizado, en este caso de tipo semiestructurada, donde las preguntas pueden ir variando según las respuestas de los entrevistados.

Tercera etapa: Encuesta a clientes

Se visita el restaurante en horas jornada regular un fin de semana con la finalidad de tener la mayor cantidad posible de clientes para aplicar la encuesta previamente formulada y revisada por el tutor a través de Google Forms.

Unidades de análisis

Las unidades de análisis producen las categorías pertinentes para el planteamiento del problema. Facilitan la explicación del fenómeno en estudio, pueden surgir de manera paulatina y siempre deben ser relevantes para la investigación. En esta sección, se derivan las unidades de análisis acopladas a la investigación mixta. Se explican las variables y categorías en estudio según los objetivos planteados, así como el instrumento por utilizar para su análisis, tanto en el cualitativo, como en el cuantitativo.

Tabla 1**Cuadro de variables**

OBJETIVO	UNIDAD	CATEGORÍA	DEF. CONCEPTUAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
Investigar una estrategia de innovación para la pyme de comida a la leña y glamping “Secreto Azul” del cantón de Pococí.	Estrategia de innovación	Qué es una estrategia de innovación. Importancia de una estrategia de innovación Estrategia de innovación y tecnología	Rocha (2019) define una estrategia de innovación como el proceso de dirección y gestión de proyectos que se basan en ideas innovadoras.	Encuesta: preguntas 1 y 4 Entrevista: preguntas 1,2 y 10
Estudiar las necesidades para el desarrollo de una estrategia innovadora para la pyme.	Necesidades	Qué son necesidades. Tipos de necesidades para el desarrollo de una estrategia Importancia de reconocer las necesidades de una empresa	Según Kotler y Armstrong, necesidad es un estado de carencia percibida.	Encuesta: preguntas 2,5 y 6 Entrevista: preguntas 3, 5, 6 y 12

<p>Explicar una estrategia comercial y un plan de mercadeo enfocado en el crecimiento del restaurante.</p>	<p>Estrategia comercial</p>	<p>Qué es una estrategia comercial. Cómo elaborar una estrategia comercial Elementos de una estrategia comercial Modelos de estrategia comercial Importancia de una buena estrategia comercial</p>	<p>Según Charles Hill, una estrategia comercial consiste en incrementar el desempeño de una empresa, lo cual, a la vez, aumenta el valor de la empresa. Ésta se centra en la rentabilidad, el valor para el cliente y el posicionamiento.</p>	<p>Encuesta: preguntas 3,7,10 y 11 Entrevista: preguntas 4 y 7</p>
<p>Proponer un plan estratégico y de mercadeo para poner en práctica en la pyme Secreto Azul durante el 2023 y 2024.</p>	<p>Plan estratégico</p>	<p>Qué es un plan estratégico. Cómo elaborar un plan estratégico Elementos de un plan estratégico Beneficios de un plan estratégico</p>	<p>Delaux (2017) explica que el plan estratégico es la base para la toma de decisiones y que esta representa un vehículo para la comercialización, negociación, comunicación y racionalización y coherencia de las decisiones estratégicas. Esto con el fin de ayudar a</p>	<p>Encuesta: preguntas 8,9 y 12 Entrevista: pregunta 1 8, 9, 11 y 13</p>

			<p>las organizaciones de diferentes tipos a desarrollar estrategias que favorezca la cercanía al cumplimiento de objetivos o metas de la organización (p.9).</p>	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Cálculo de la muestra

Para calcular la muestra de las personas a las que se les aplicará el instrumento cuantitativo de recolección de datos, se pretende trabajar con un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 10%.

La fórmula del modelo por utilizar para el cálculo de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Se determinan las siguientes variables:

N: TAMAÑO DE LA MUESTRA ACEPTADA DENTRO DE UNA CONFIABILIDAD DEL 90%.

N: TAMAÑO DE LA POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO TOTAL

Z2: NIVEL DE CONFIANZA FIJADO EN 95%, CON UN VALOR DEL INTERVALO DE CONFIANZA DEL 1,69. ESTA CONSTANTE DESCRIBE EL NIVEL DE PROBABILIDAD DE CERTEZA DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO.

P: MÁXIMA PROPORCIÓN DE PROBABILIDAD DE ÉXITO: 0.5 DEBIDO A QUE LAS PROPORCIONES DE PROBABILIDAD DE ÉXITO SON DESCONOCIDAS.

Q: MÁXIMA PROPORCIÓN DE PROBABILIDAD DE FRACASO 0.5 DEBIDO A QUE LAS PROPORCIONES DE PROBABILIDAD DE FRACASO SON DESCONOCIDAS.

E: ERROR DE MUESTREO ACEPTADO ES DE 10% AL ACEPTAR UN 95% DE CONFIANZA.

Es importante señalar que la muestra se realiza con la totalidad de personas que acudan a la empresa en un periodo semanal, en este caso, con una población de 90 personas a un nivel de confianza de un 95 y un margen de error permisible del 10%. Se trabajará con una muestra de 40 personas.

CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN DE DATOS

En el presente capítulo, se abordará un análisis de los datos recolectados por medio de los instrumentos aplicados, los cuales son una entrevista con los dueños de la pyme y un cuestionario aplicado a clientes del restaurante. Este análisis es de gran importancia dentro de los pasos por seguir de la investigación, junto con el capítulo del marco metodológico, para lograr analizar la verdadera situación referente al tema de investigación y poder llevar a cabo las conclusiones, recomendaciones y propuesta adecuadas.

Asimismo, se utilizó la plataforma Google Forms para que se facilitara el proceso de obtención de los datos de los clientes de la encuesta. Esta encuesta consta de 12 preguntas y fue aplicada a 30 personas adultas de diferentes edades que visitaron el restaurante un viernes por la noche. Estas preguntas pretenden conocer cuáles aspectos consideran los clientes que debe mejorar el restaurante, así como opinión sobre calidad de la comida, precio, servicio recibido y percepción sobre la estrategia de promoción de Secreto Azul.

En cuanto a la entrevista, se realizó una reunión de aproximadamente 2 horas. Los dueños del restaurante contestaron alrededor de 14 preguntas para determinar aspectos desde su punto de vista. La finalidad de esta entrevista es reconocer cómo llevan a cabo actualmente su estrategia comercial y de mercadeo, y conocer un poco más sobre cómo manejan el restaurante desde sus inicios.

Una vez recolectada la información de ambos instrumentos, se desprende el tratamiento correspondiente para analizarla. Mediante este análisis, se podrán deducir fortalezas y debilidades de la pyme, así como las oportunidades de crecimiento y las amenazas de las que se deben proteger. Asimismo, se logra identificar, con mayor facilidad, la competencia y las características diferenciadoras que aumentan el valor del restaurante.

A continuación, se presentarán los datos obtenidos en orden de cada instrumento ya procesados con la finalidad de que el lector pueda comprenderlos de manera concisa. Aunado a los datos mostrados, se encontrará el análisis respectivo de cada resultado.

Análisis de la entrevista

Sujetos: Randall G.M. y Gabriela A.C.

1. ¿Cómo nace la idea de Secreto Azul? ¿Cuándo fue su apertura?

Los dueños de Secreto Azul relataron que nació con la inventiva de tener un negocio diferente y un estilo de vida distinto al que tenían. Inicialmente, el proyecto sería una cafetería en la provincia de Heredia, pero don Randall G.M. trabajaba en Pococí, por lo tanto, conocía muy bien la zona y deseaban vivir ahí. Don Randall G.M. sufre el despido de donde laboraba y la necesidad de seguir teniendo sustento los hizo tomar la decisión de invertir los ahorros y prestaciones en Guápiles.

Buscó propiedades en toda la zona, pero, cuando entró a la calle que lleva a la propiedad donde se ubican (también viven ahí), le gustó mucho. El señor Randall G.M. cuenta que doña Gabriela A.C. al ver cómo era el lugar le expresó: “Éste es un lugar para hacernos viejos”.

Durante la entrevista, siempre demostraron cuánto les gusta el lugar donde se ubica el restaurante y cuánto amor han puesto en su negocio. Doña Gabriela A.C. concluyó con lo siguiente. “¡Queremos hacernos viejos aquí!”. El restaurante y *glamping* abrieron el 1 agosto del 2022, por lo cual es una pyme muy nueva.

2. ¿Qué esperaban sobre el restaurante cuando abrieron?

Comentan que no tenían experiencia previa en esa actividad, simplemente esperaban que funcionara, tenían la esperanza de una ganancia para suplir las necesidades de su familia. La realidad fue que la gente tuvo muy buena respuesta a la atención y al negocio en general. En Costa Rica, muchos emprendimientos y pequeñas empresas han abierto por una ilusión o por una necesidad de surgir y de sustento. La mayoría surgen sin estudios profundos, sin estrategias claras; esa es la necesidad principal de la pyme.

3. ¿Cómo describen los productos y servicios de Secreto Azul? ¿Qué desean proyectar a los clientes?

Señalan que ellos creen que destacan con una diferenciación en la presentación y sabor. Cuentan que los clientes piden llevarse las sobras de los platos que ordenan porque les gusta mucho

la comida y el plato suele tener una porción grande y no quieren dejarla. En cuanto al servicio, siempre están atentos a preguntar si necesitan o desean algo más.

Los propietarios desean proyectar seguridad, un ambiente agradable y limpio, comida diferente a lo que los demás restaurantes ofrecen, con calidad y en un ambiente mucho más relajado y acogedor. Mediante esta respuesta y a lo largo de toda la entrevista, se evidencia lo importante que es para los administradores fomentar y brindar un excelente servicio al cliente. Por ende, se denota el interés por querer destacar y fidelizar los clientes por ese medio, así como brindarles un espacio con seguridad para compartir con los seres queridos.

4. Según las ventas y la cantidad de clientes que han tenido este tiempo desde la apertura, ¿cómo se ven en 5 años?, ¿creen que esta pyme tiene potencial de crecimiento?

Los dueños creen que sí tiene potencial de crecimiento, porque se han tenido que agrandar tanto el espacio físico como el personal desde su apertura, y se han logrado sostener financieramente. En los próximos años, desean potenciar el *glamping* o cabañas que actualmente tienen, porque es la parte de la inversión que menos deja por un tema de diseño. Necesitan realizar ajustes al diseño de éstas, o bien, buscar una estrategia para sacar provecho de esta inversión, porque, según comentó el señor Randall G.M., “no les genera ni un 3%” con respecto a los ingresos mensuales.

Además, sueñan con construir un salón de eventos e, incluso, han hablado de la posibilidad de abrir otro restaurante similar en otra parte del país. Para estos proyectos, se necesitaría de un estudio previo para calcular la rentabilidad y una estrategia clara. Cabe mencionar que, en la zona, competencia del sector no es muy extensa.

5. ¿Cuál fue el mercado meta que inicialmente pensaron que podrán alcanzar? ¿Fue asertivo o cambió?

Relatan que, inicialmente, lo pensaron como un restaurante para familias de Guápiles. Sin embargo, a pesar de que la mayoría de clientes siguen siendo de Guápiles, los visitan extranjeros y de otras zonas. Otro aspecto interesante es que la mayoría de sus clientes son mujeres, grupos de amigas, parejas y comunidad LGTBIQ+, que buscan lugares seguros y tranquilos para socializar y pasan muchas horas disfrutando del lugar.

A pesar de no tener un plan estratégico definido, desde un principio, quisieron marcar un segmento para abarcar. Al empezar a desarrollar la actividad, surgieron otros nichos que penetraron sin planearlo, los cuales han tratado de ir identificando y cuidando, y han deseado proyectar a penetrar más, principalmente por el tema del *glamping*, alcanzar mayor cantidad de clientes potencial extranjeros.

6. ¿De cuáles lugares han logrado darse cuenta que los visitan los clientes?

La mayoría son de Guápiles. Don Randall G.M. calcula que, aproximadamente, el 97% de los consumidores son de la zona. De igual forma, sabe que vienen del pueblo de Siquirres, otras comunidades cercanas a Guápiles y los extranjeros que llegan por Airbnb o Google Maps, plataformas que actualmente usan.

7. ¿Cuáles son los platillos que consideran más vendidos o solicitados?

Secreto Azul tiene un menú que muchos lo considerarían variado. Dentro de los platos del menú, piden de todas las opciones, sin embargo, han identificado una preferencia general de los clientes frecuentes, los cuales suelen ordenar chifrijo, canasta de chicharrón, sopa azteca y *pizzas* a la leña.

8. ¿Cómo manejan la fidelización de los clientes para lograr que las personas sigan viniendo a comer al restaurante?

“La calidad, el servicio, la atención”, mencionó don Randall G.M. “Tratamos de interactuar lo más posible con la gente”. Según la respuesta, se infiere que ellos buscan establecer una relación con los clientes duradera y de sentido familiar. Durante esas conversaciones, es muy probable que logren identificar las necesidades y los gustos, así como el nivel de satisfacción.

Además, señala que existen detalles que “parecieran inadvertidos”, como la limpieza y el aseo del lugar. Ellos utilizan como estrategia principal de fidelización la atención al cliente, lo cual forma parte de la cultura organizacional de lugar.

9. En cuanto a la competencia, ¿han identificado de manera clara quién es la competencia directa? ¿Hay algún restaurante que ofrezca productos muy similares o la diferenciación es muy marcada?

En la zona, hay muchos restaurantes, pero, en los espacios abiertos, lo más similar es La Pérgola en Río Frío. Sin embargo, los conceptos son muy diferentes. En el Fogón de Lola, cocinan a la leña, pero es un restaurante de paso con un solo salón con ambiente de atención masiva. Para ellos, la experiencia y la comida que sirven es única, y existe amor en cada plato, lo cual es lo que los diferencia.

Un indicador de estar haciendo las cosas bien es que han notado que algunos restaurantes han tratado de copiar ciertas ideas, por ejemplo, la fogata que realizan los fines de semana por la noche. Mediante esta respuesta, se logra identificar nuevamente la diferenciación, sin embargo, es importante acotar que la competencia no son solo aquellos restaurantes idénticos, sino todo aquel producto o servicio que pueda sustituir lo que ofrecen.

10. ¿Han renovado el menú?

Comentaron que el menú es muy variado. Han tenido que incorporar platos nuevos porque los consumidores han pedido ciertos platillos en específico. Por ejemplo, los adultos mayores solicitaban mucho el arroz con pollo y no se encontraba en las opciones y hoy sí existe en el menú. Además, incorporaron el ceviche de pescado, el pulpo y un pequeño menú de niños porque no tenían platos específicamente para ellos.

11. ¿Tienen misión y visión?

Señalaron que no han planteado estos dos aspectos tan importantes. Es de inferir que tampoco han definido los valores para la cultura organizacional, lo cual es parte de lo que les da identidad como empresa, así como ayuda a orientar la estrategia.

12. ¿Quién y cómo manejan las redes sociales del restaurante y demás aspectos del restaurante?

Explican que, por el poco tiempo desde la apertura (menos de un año) y como lo manejan todo familiar, hasta el momento, son ellos mismos quienes las manejan a como pueden, porque también la carga de trabajo es bastante alta. Es una de las necesidades principales de la pyme a lo cual se

le busca solución en la propuesta. Esta carencia se confirma con el análisis de los resultados de la encuesta a clientes.

13. ¿Cuáles características definen ustedes como ventajas competitivas?

El servicio brindado a los clientes, la calidad en todo lo que hacen, ofrecen un ambiente único, diferente y tranquilo, y el sabor de cada platillo. Lo cierto es que cualquiera que realice una observación del servicio y producto del lugar puede deducir fácilmente la importancia para ellos de brindar calidad en la atención.

Comentó don Randall G.M. que él, su esposa y sus dos hijos son los encargados de atender a los clientes, recibirlos, tomar órdenes y demás. También comentó cuánto le cuesta delegar esta parte de las funciones por la importancia que tiene para ellos reflejar la calidez familiar y los consumidores. Sin embargo, es destacable aludir que la carga de funciones de los dueños como administradores y el no delegar es parte de las afectaciones de una falta de planificación de estrategias, pues el tiempo no alcanza para cubrir lo anterior.

14. ¿Qué tipo de estrategias implementan para variar y darles a los clientes experiencias diferentes cuando vienen muy seguido?

Doña Gabriela A.C. cuenta que tienen una cultura de mucha amabilidad, pues siempre tratan de conversar con las personas. Además, realizan noches de fogata con malvaviscos. Hace poco se realizó la presentación de un libro y llevaron invitados especiales reconocidos de Costa Rica. En fechas especiales, contratan música en vivo, sin embargo, no lo promocionan mucho porque no pretenden dar un servicio masivo, sino un ambiente agradable y especializado para los clientes en esas fechas significativas.

Tienen ideas de realizar una “noche de cantina” para ofrecer un menú de bocas de antaño, pero no abaratando abruptamente los cocteles con alcohol porque una de las estrategias es vender los licores con precios un poco más elevados para que la gente no se enfoque en adquirirlos, sino se enfoquen en el compartir y los platillos. Es una estrategia que ellos utilizan para mantener un ambiente seguro, cómodo y agradable, principalmente, porque los visitan muchos grupos de personas jóvenes.

Análisis de encuesta a clientes

A continuación, se evidencian los resultados de la encuesta aplicada a 30 clientes de Secreto Azul y su respectiva interpretación de datos.

Tabla 2

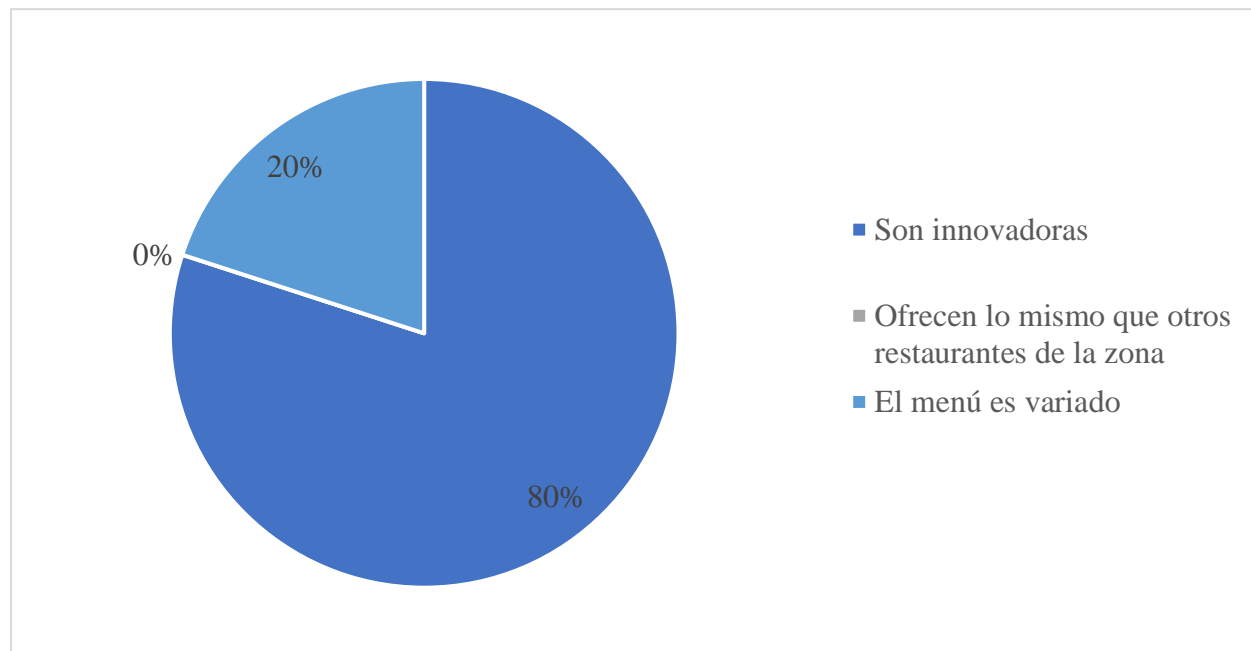
¿Cuál de las siguientes opciones se asemeja más a su opinión en cuanto a las comidas ofrecidas en Secreto Azul?

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Son innovadores	24	80%
Ofrecen lo mismo que otros restaurantes de la zona	0	0%
El menú es variado	6	20%

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 1

¿Cuál de las siguientes opciones se asemeja más a su opinión en cuanto a las comidas ofrecidas en Secreto Azul?



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

De acuerdo con el gráfico, el 80% de los clientes encuestados han indicado que las comidas de Secreto Azul les parece innovadoras. Es un indicador de ofrecer un producto diferenciado al de la competencia. El 20% considera que el menú ofrecido es variado. Esta afirmación, a pesar de no declarar la innovación, sigue siendo una característica positiva, pues permite abarcar más preferencias del mercado cuando se tiene mayor cantidad de opciones a escoger para el cliente.

Tabla 3

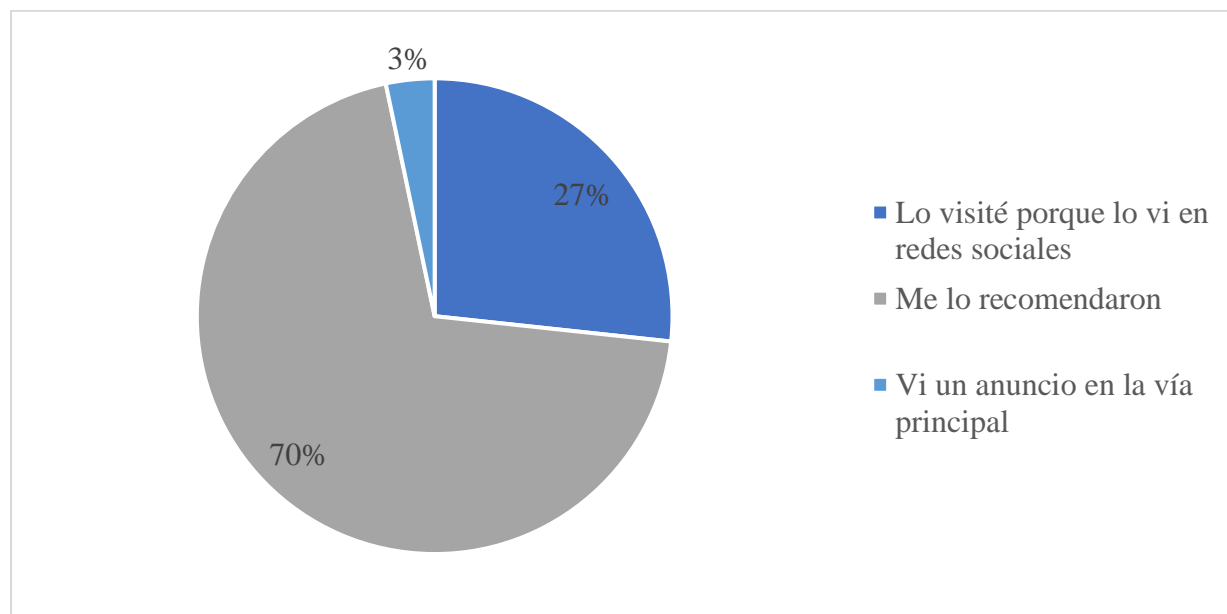
En cuanto a la estrategia de mercadeo, ¿cómo conoció a Secreto Azul?

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Lo visité porque lo vi en redes sociales	8	26,7%
Me lo recomendaron	21	70%
Vi un anuncio o rótulo relacionado en la vía principal	1	3,3%

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 2

En cuanto a la estrategia de mercadeo, ¿cómo conoció a Secreto Azul?



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Según los datos recolectados, el 70% de los clientes de Secreto Azul han visitado el lugar por recomendación, el 27% han llegado al lugar porque lo vieron en las redes sociales y el 3% vieron un rótulo en la vía principal. Con esta información, se revela un fenómeno particular en cuanto a la estrategia de promoción. Secreto Azul utiliza Facebook e Instagram, donde intentan subir historias, estados y publicaciones con frecuencia. Sin embargo, esta función la cumplen ellos con lo que está a su alcance, según comentaron en la entrevista. No obstante, se ven limitados por herramientas, conocimiento y, principalmente, tiempo.

Considerando lo anterior, también tienen una gran ventaja competitiva, porque, a nivel de mercadeo, la publicidad por recomendación o publicidad de boca en boca tiene un valor muy fuerte. Es resultado y evidencia de la satisfacción que percibe el consumidor en cuanto a la calidad que los propietarios tanto se esfuerzan por alcanzar.

En cuanto a quienes lo vieron en un rótulo de la vía principal, se refieren a un pequeño rótulo que se encuentra sobre la carretera para indicar a los clientes dónde se encuentra, ya que es una comunidad con muchos barrios y tratan de ayudar a que no se pierdan. Es decir, este rótulo no es meramente promocional, sino con intención de dirección. Las personas lo han visto y han sentido curiosidad, por lo cual han llegado.

Tabla 4

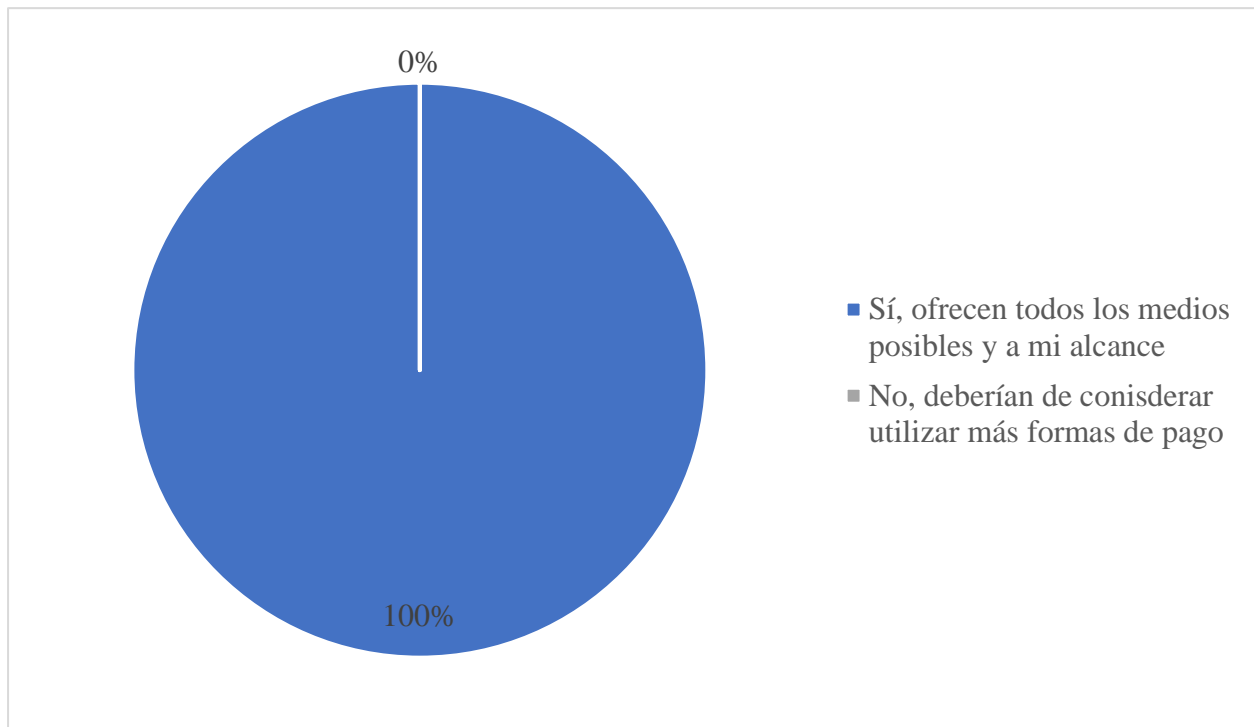
¿Considera usted que los medios de pago que ofrece el restaurante son adecuados?

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Sí, ofrecen todos los medios posibles y a mi alcance	30	100%
No, deberían de considerar utilizar más formas de pago	0	0%

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 3

¿Considera usted que los medios de pago que ofrece el restaurante son adecuados?



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Tal y como muestran la tabla y los gráficos anteriores, el 100% de los encuestados consideran que sí ofrecen los medios de pago adecuados. Secreto Azul ofrece los medios más comunes utilizados actualmente, tales como el pago con tarjeta de crédito con chip, el SINPE Móvil y efectivo. La adaptación de los medios de pago según la disponibilidad del cliente es evidencia de modernización e innovación, lo cual es parte de un servicio completo y facilidad para el consumidor. En ese sentido, todos los negocios deberían aplicar dichos métodos en la actualidad.

Tabla 5

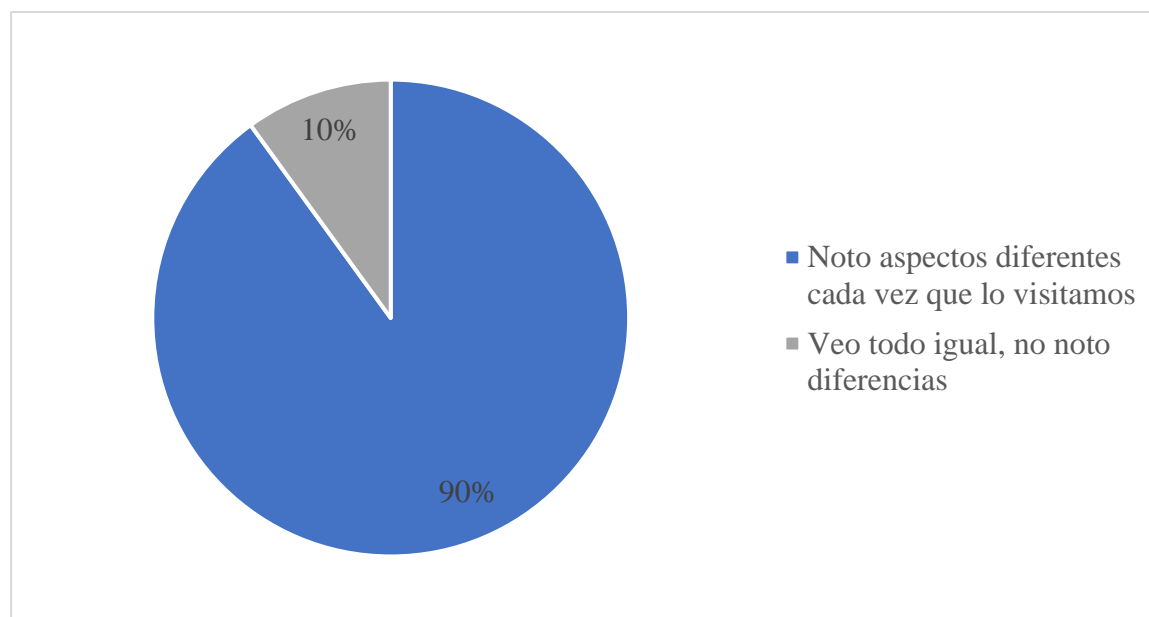
¿Considera usted que el servicio del restaurante es innovador?

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Noto aspectos diferentes cada vez que lo visitamos.	27	90%
Veo todo igual, no noto diferencias.	3	10%

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 4

¿Considera usted que el servicio del restaurante es innovador?



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

El 90% de los clientes encuestados indicaron que cada vez que visitan el restaurante notan aspectos diferentes en el servicio ofrecido, mientras el otro 10% señaló que no notó diferencias en sus repetidas visitas. El hecho de que la mayoría de las personas perciba aspectos diferentes es un indicador de innovación aplicada en el servicio. Claramente, el restaurante, en cuanto a la estrategia con servicio al cliente, la han estado trabajando y logrando bien.

Tabla 6

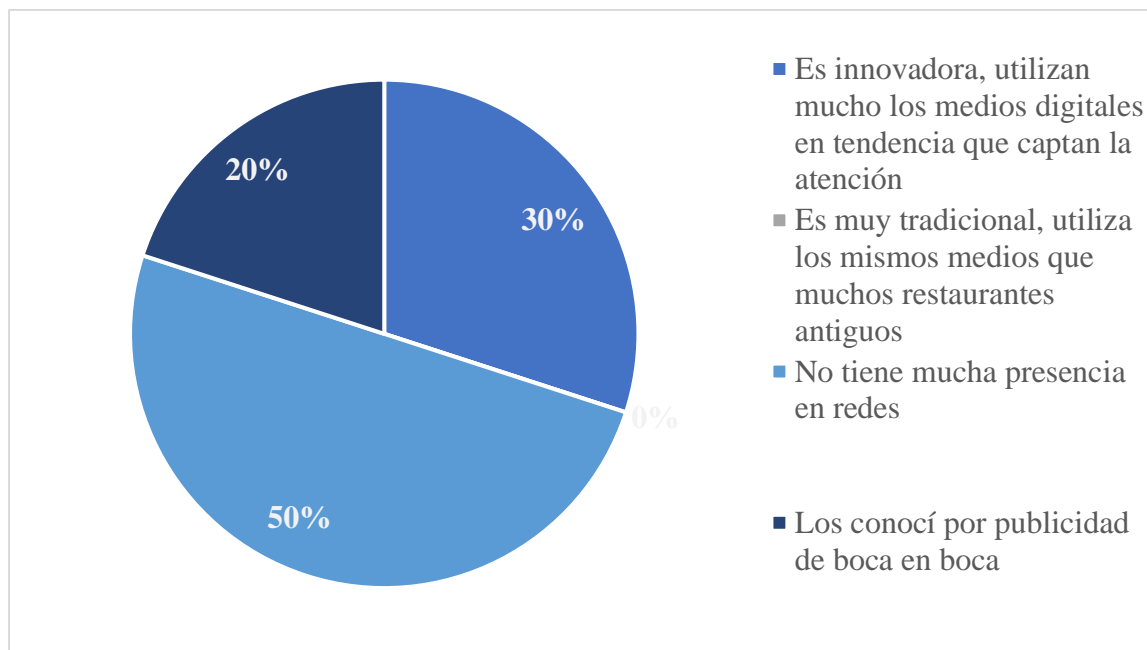
¿Considera usted que Secreto Azul utiliza estrategias de promoción y comunicación adecuadas?

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Es innovadora. Utilizan mucho los medios digitales en tendencia que captan la atención.	9	30%
Es muy tradicional. Utiliza los mismos medios que muchos restaurantes más antiguos.	0	0%
No tiene mucha presencia en redes.	15	50%
Los conocí por publicidad de boca en boca. No he visto sus redes.	6	20%

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 5

¿Considera usted que Secreto Azul utiliza estrategias de promoción y comunicación adecuadas?



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

El gráfico anterior permite visualizar que la mitad de las personas encuestadas señalan que Secreto Azul no tiene mucha presencia en redes. El 30% considera que sí son activos en los medios digitales y el 20% seleccionó que conocieron el negocio por publicidad de boca en boca. En cuanto al porcentaje de clientes que califican que el restaurante no tiene mucha presencia en redes sociales, es el resultado de la necesidad de mayor constancia en el contenido digital.

El importante recordar que parte de una estrategia de promoción debe involucrar cronogramas y constancia de alimentación de las redes sociales, el cual representa el principal medio del mercadeo actual. Las publicaciones no son tan constantes y por estos medios la comunicación con los consumidores y el alcance al mercado meta podría superarse. En ese sentido, el movimiento que mantienen mayormente es con las historias o estados, la cual es la forma principal de mantener activas las páginas.

Por otro lado, el porcentaje que manifiesta haberlos conocido por publicidad de boca en boca y no haber visto sus redes sociales podría indicar la falta por parte de los encargados de promocionar sus redes, incluso durante las visitas de los consumidores, como medio de comunicación oficial e impulso para las actividades que realizan en el restaurante.

Como aclaración, dentro del grupo de personas que han llegado al restaurante por recomendación, existe un subgrupo de personas que nunca han visto las redes sociales del restaurante, lo cual representa ese 20%, y otro que una vez recomendados han buscado en las redes sociales al restaurante e incluso siguen las páginas en dichas redes, los cuales están representados entre los demás porcentajes de esta pregunta.

Tabla 7

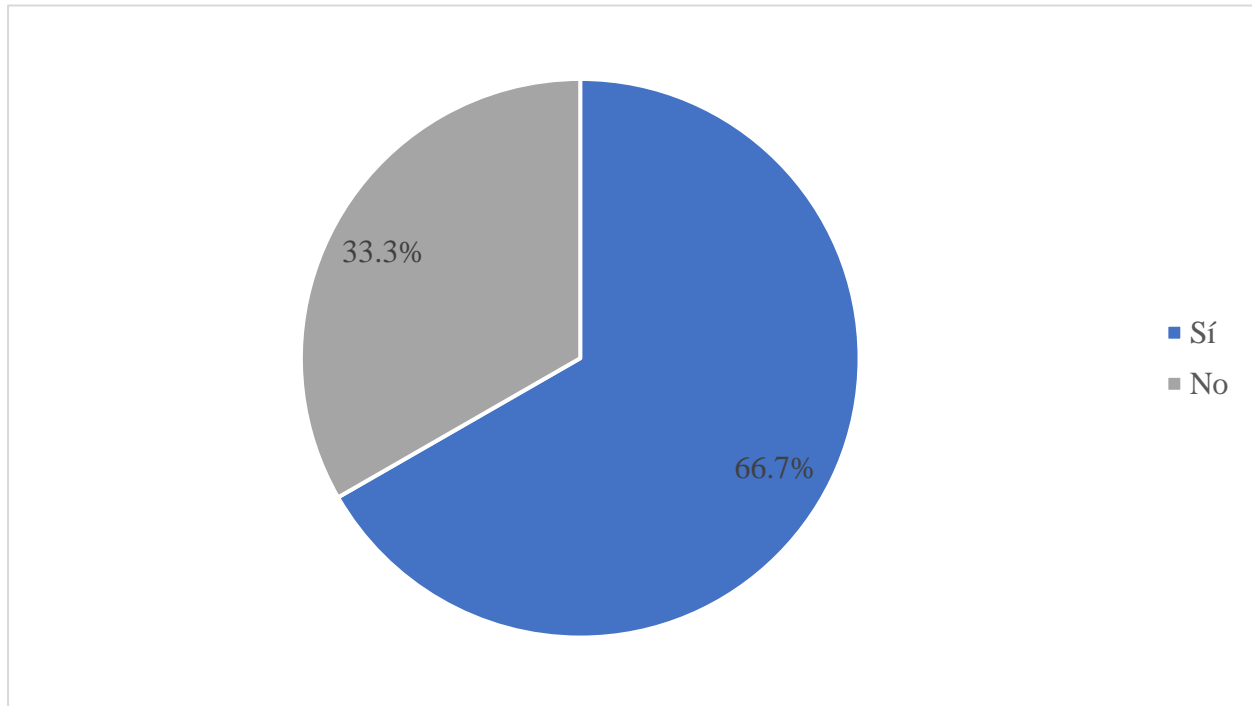
¿Recuerda alguna imagen o publicidad en específico en algún medio de publicidad sobre Secreto Azul que le haya generado interés?

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Sí	20	66,7%
No	10	33,3%

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 6

¿Recuerda alguna imagen o publicidad en específico en algún medio de publicidad sobre Secreto Azul que le haya generado interés?



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Según los números brindados, la mayoría de encuestados recuerdan una publicación o fotografía en específico, mientras el otro porcentaje no recuerda ninguna. El porcentaje que no recuerda ninguna se debe a que no conocen sus redes sociales o ninguna imagen de las que han visto les ha causado impacto.

Sin embargo, como parte de la investigación, se les preguntó a aquellos que sí recuerdan alguna imagen cuál es y la respuesta fue la misma en las 20 personas: la imagen donde se visualiza el patio con luces azules y la fogata (se puede observar en la sección de anexos de esta investigación). Eso demuestra que es una característica distintiva y marcada de la estética y actividades del restaurante.

Tabla 8

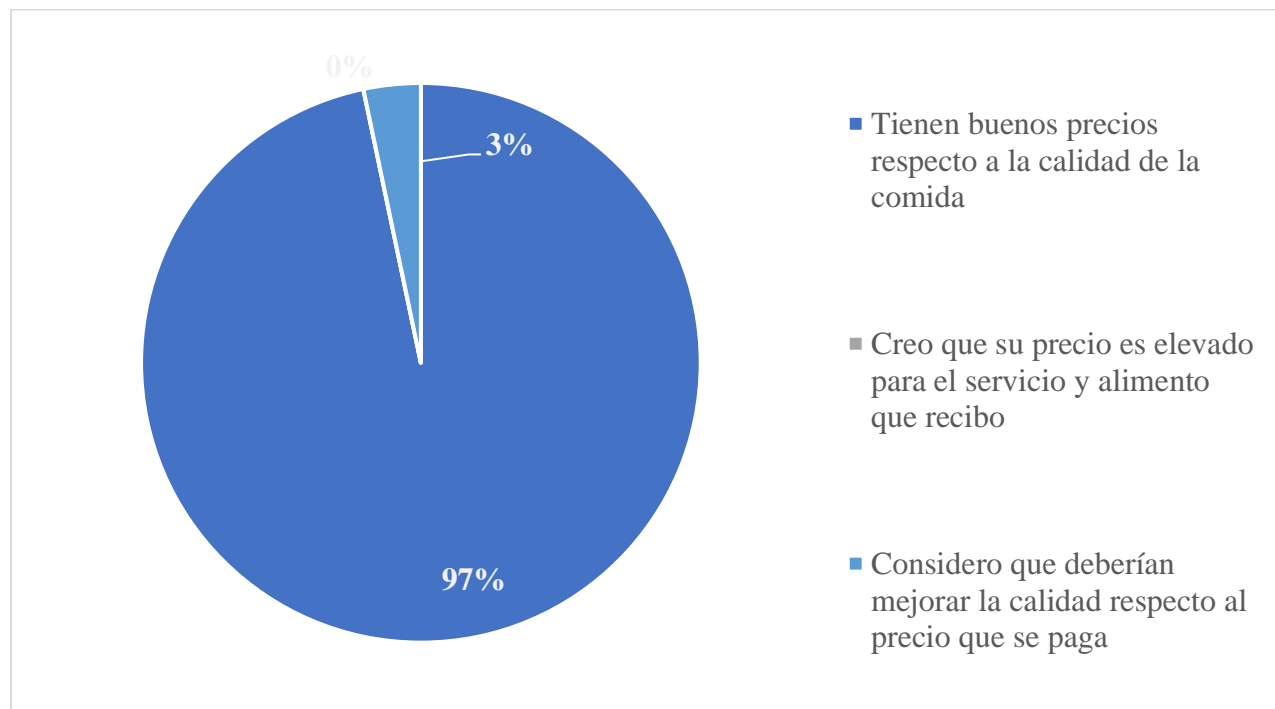
¿Considera usted que Secreto Azul utiliza estrategias de precio adecuadas?

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Tienen buenos precios con respecto a la calidad de la comida.	29	96,7%
Creo que su precio es elevado para el servicio y alimento que recibo.	0	0%
Considero que deberían mejorar la calidad con respecto al precio que se paga.	1	3.3%

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 7

¿Considera usted que Secreto Azul utiliza estrategias de precio adecuadas?



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Según la información, casi la totalidad de los clientes encuestados considera que la relación entre comida y precios es buena. Solo el 3,3% aduce que deberían mejorarla por el precio que están pagando. El anterior es un indicativo de que los precios fijados por cada plato son justos y adecuados para el tipo de producto y el servicio. La mayoría están conformes con lo que pagan porque creen que es bueno lo que reciben. Probablemente, el 3,3% podría deberse a que alguno de los insumos en algún platillo no se encontrara fresco o cocinado según las expectativas de quien lo ordenó.

Tabla 9

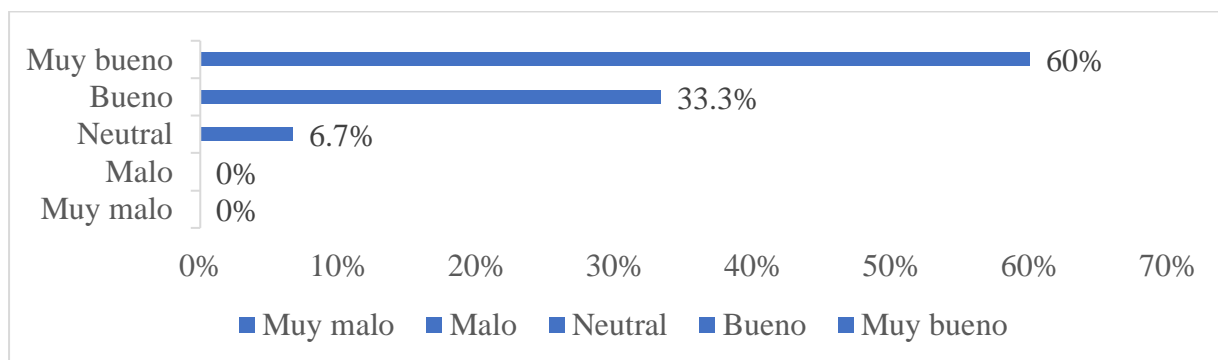
¿Cómo considera usted la calidad e innovación de los productos y servicios ofrecidos por Secreto Azul?

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Muy malo	0	0%
Malo	0	0%
Neutral	2	6,7%
Bueno	10	33,3%
Muy bueno	18	60%

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 8

¿Cómo considera usted la calidad e innovación de los productos y servicios ofrecidos por Secreto Azul?



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

De acuerdo con el gráfico anterior, la mayoría (60%) de los encuestados consideran la calidad e innovación de los productos y servicios como muy buenos, seguido del 33,3% que representan la opinión como buena y el 6,7% como neutral. Si se suman los resultados positivos, éstos implican casi la totalidad de las respuestas.

Estos resultados positivos reflejan el éxito del constante ofrecimiento de bebidas y comidas diferentes, incluso fuera del menú, así como los cambios realizados en el espacio físico para mejorar la experiencia.

El porcentaje que se mantiene neutral se debe a que no tiene relevancia o no encuentran especial o diferente lo que consumen. Inclusive, se puede deber a factores como la zona donde residen, ya que, para las personas que no tienen grandes espacios para recrearse ni ambientes para relajarse en casa, encuentran el restaurante como el escape ideal de la vida cotidiana, es decir, algo diferente a lo que viven día a día, a diferencia de aquellas que viven en espacios muy abiertos y comidas similares a las que venden en el lugar.

Tabla 10

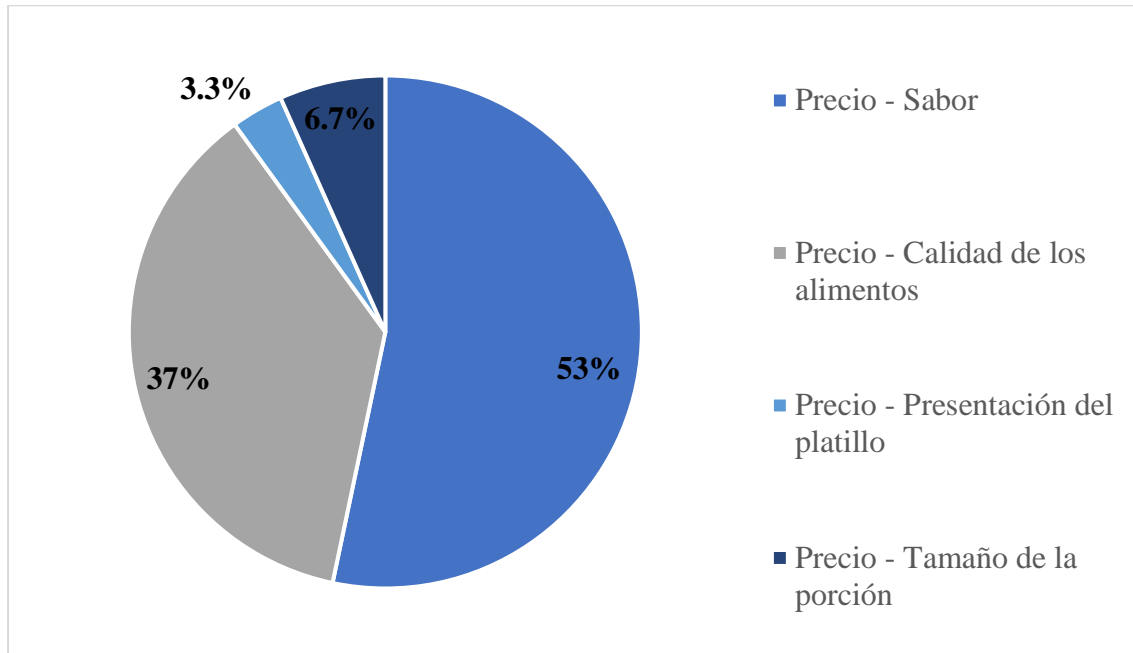
¿Cuál de las siguientes características es la más importante para usted cuando visita un restaurante?

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Precio - sabor	16	53,3%
Precio – calidad de los alimentos	11	36,7%
Precio – presentación del platillo	1	3.3%
Precio – tamaño de la porción del plato	2	2,6%

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 9

¿Cuál de las siguientes características es la más importante para usted cuando visita un restaurante?



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Según los datos graficados, las características de precio y sabor son las más importantes para las personas cuando visitan un restaurante, seguido del precio y de la calidad de los alimentos. El 6,7% considera que lo más importante es el precio y la presentación del plato, mientras el 3,3% se fijan en el tamaño de la porción. Esto se debe a que la mayoría de las personas van a un restaurante a satisfacer las necesidades de comida, probablemente por una ocasión especial, en busca de un platillo diferente al que tienen en casa, o bien, simplemente a disfrutar. Por ello, buscan tanto que el precio corresponda principalmente al sabor y a la calidad.

Tabla 11

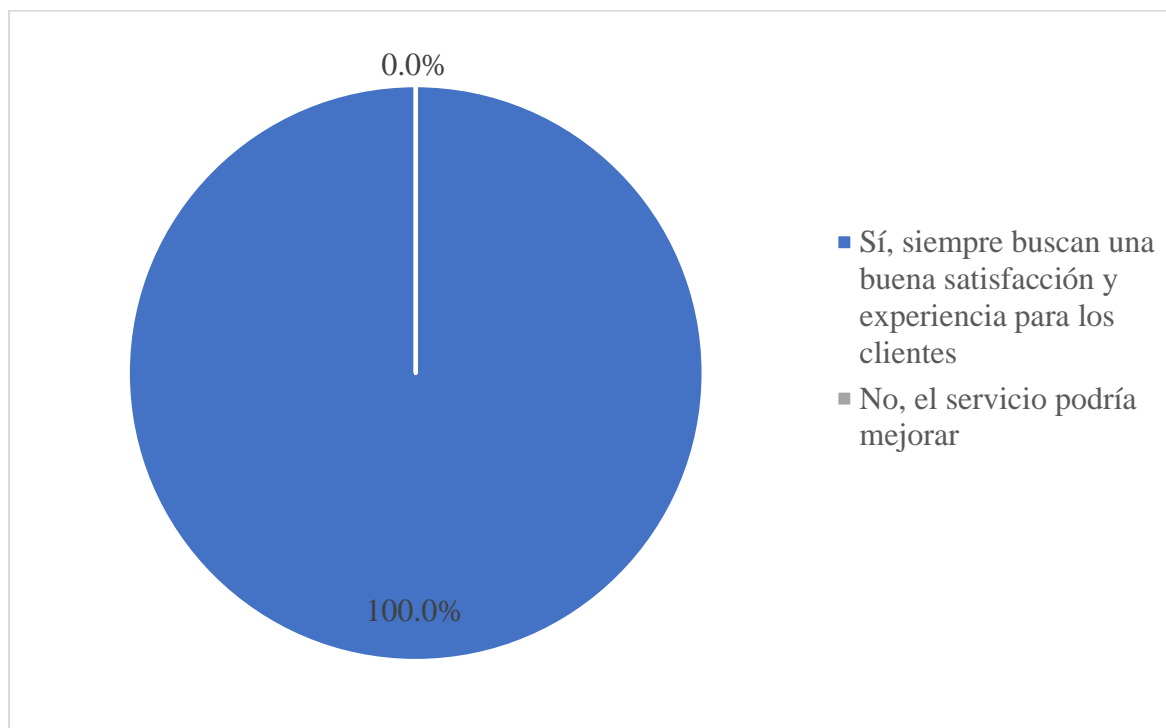
¿Considera usted que Secreto Azul busca la fidelización de sus clientes mediante el servicio brindado?

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Sí, siempre buscan una buena satisfacción y experiencia para los clientes.	30	100%
No, el servicio podría mejorar.	0	0%

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 10

¿Considera usted que Secreto Azul busca la fidelización de sus clientes mediante el servicio brindado?



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

La totalidad de las personas encuestadas consideran que Secreto Azul pretende fidelizar mediante la calidad y la experiencia en el servicio. Lo anterior se puede deducir porque, desde el momento cuando las personas ingresan, son recibidas con calidez y esmero por parte de los trabajadores, según lo indicado durante la entrevista con los dueños. Por lo tanto, se confirma que la intención de ellos ha tenido resultados positivos en cuanto a la motivación de los clientes de volver a visitarlos.

Tabla 12

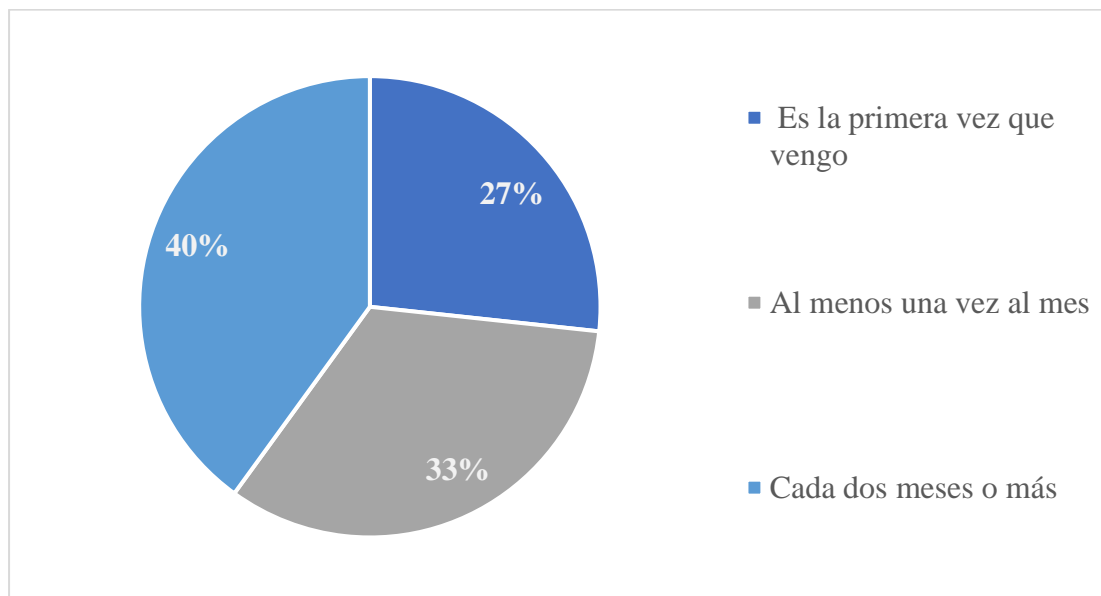
¿Qué tan frecuente visita usted Secreto Azul?

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Es la primera vez que vengo.	8	26,7%
Al menos una vez al mes.	10	33,3%
Cada dos meses o más.	12	40%

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 11.

¿Qué tan frecuente visita usted Secreto Azul?



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

En el gráfico anterior, se señala que la mayoría de los encuestados visitan el restaurante cada dos meses o más. Esto se traduce en que, efectivamente, a pesar de no venir con tanta frecuencia como el otro 33%, son clientes que han visitado el lugar y, en repetidas ocasiones, han vuelto por más. Se les preguntó, como parte del estudio, a las personas que visitan el restaurante mínimo una vez al mes cuántas veces al mes aproximadamente visitan Secreto Azul y algunas indicaron que van todas las semanas, incluso 3 días seguidos.

Del 27% de los que visitaron por primera vez el negocio, la mayoría eran personas que llegaron por recomendación de esos clientes frecuentes, los cuales probablemente se sumen a ellos. Por lo tanto, la mayor parte de los clientes encuestados son clientes que ya pasaron el proceso de fidelización y fueron convencidos del producto y servicio.

Tabla 13

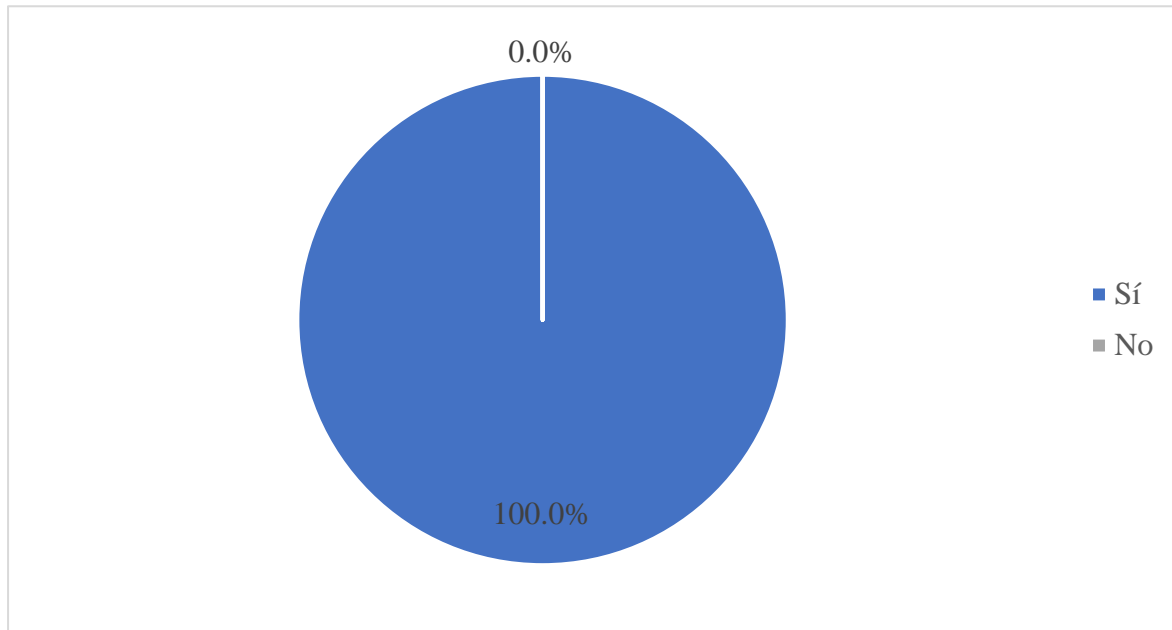
Como cliente de Secreto Azul, ¿recomendaría usted el restaurante a otras personas?

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Sí	30	100%
No	0	0%

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 12

Como cliente de Secreto Azul, ¿recomendaría usted el restaurante a otras personas?



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

El gráfico demuestra que el 100% de los encuestados recomendarían Secreto Azul a otras personas. Nótese que, durante el estudio de estas preguntas, se pudo inferir como la mayoría han llegado por recomendación y son clientes muy habituales. Aunque algunos consideran que se necesitan mejorar aspectos como calidad y estrategia de mercadeo, todos están dispuestos a seguir la cadena de recomendación del restaurante.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A partir de la investigación denominada “La estrategia de innovación para una pyme nueva de comida a la leña en el cantón de Pococí” propuesta a la empresa **Secreto Azul**, con los conocimientos prácticos y teóricos utilizados para el desarrollo de ésta, tomando en cuenta los objetivos específicos de la investigación, se derivan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

De la entrevista y cuestionario realizado (clientes y expertos), se obtiene información concreta para fundamentar las conclusiones y, a la vez, darles un sustento a las recomendaciones que se presentarán. Dicho de otra forma, la información obtenida es muy valiosa, pues proporciona el punto de vista de los clientes y lo que ellos buscan al llegar a negocios como con el que se ha trabajado en la presente investigación. Ello permite cambiar el modelo de negocio y visualizar las necesidades de los clientes, la competencia, la forma de gerenciar y los planes de acción desde el punto de vista del mercadeo y la planeación estratégica.

Investigar una estrategia de innovación para la pyme de comida a la leña y *glamping* “Secreto Azul” del cantón de Pococí.

La empresa Secreto Azul no cuenta con estrategias de innovación como parte de su modelo gerencial, pues, al analizar las preguntas a los socios y a los mismos clientes, esto no se evidencia. Los clientes llegan al lugar realmente por recomendación, mas no por un modelo de innovación como el utilizado por medio de mercadeo digital y el uso de las redes sociales.

Por medio del análisis, se hace evidente la falta de un modelo de estrategia de innovación al negocio, lo cual afecta a la empresa, tanto en lo económico, como en el crecimiento de clientes, pérdida de datos valiosos como es el cliente, información que es esencial para el progreso y el desarrollo del negocio y el fortalecimiento de sus finanzas y de la administración gerencial.

Estudiar las necesidades para el desarrollo de una estrategia innovadora para la pyme.

Para posicionar una marca, producto o servicio, es necesario considerar en cada paso durante el desarrollo de una estrategia aspectos relacionados a la gestión comercial y de mercadeo. El mercado de restaurantes y actividades ligadas al turismo nacional y extranjero es creciente y

competitivo. Dicho de otro modo, para lograr sobrevivir y destacar en el sector, se debe realizar un plan estratégico y comercial que involucre todos los aspectos que le competen a la gerencia.

A pesar de que Secreto Azul tiene al mando personas conocedores del área de administración, por medio de la entrevista y de la encuesta, se evidencian diferentes necesidades vinculadas con la falta de tiempo de los dueños y con la carga de responsabilidades y funciones dentro de la pyme, así como las herramientas disponibles en este momento al alcance.

Dentro de las necesidades se pueden mencionar la innovación del mercadeo, comenzando desde el estudio que se necesita para poder realizar una estrategia clara y adecuada. Se evidencia que no se han realizado estudios sobre la segmentación, competencia, evaluaciones y análisis del producto y servicio, medios de comunicación adecuados según tipo de cliente, entre otros.

Además, se distingue la carencia de análisis sobre la situación empresarial para identificar las diferentes fortalezas, debilidades e, incluso, oportunidades que se pueden potenciar para generar mayor impacto en los clientes actuales y posibles clientes, y, por ende, mayores ventas. La estrategia comercial no está plasmada, pues falta incluso identidad de marca y otros aspectos relacionados con la cultura organizacional, los cuales son relevantes para la estrategia de ventas y lo que se desee proyectar con el lugar y los colaboradores.

Dentro de las necesidades, también se encuentra la orientación o asesoría en cuanto a estrategias de alianza para trabajar el *glamping*, imagen comercial publicitaria, así como del manejo de medios digitales, contenido limpio y estético, según las tendencias innovadoras actuales. La innovación comienza por la tecnología y la apropiación de ella como una verdadera herramienta provechosa para generar aumento en la clientela frecuente, y una estabilidad mayor y creciente en las ventas.

Es inevitable recalcar que el nivel de calidad en el servicio al cliente en el lugar es una de las características que les ha dado mayor ventaja competitiva. A partir de la entrevista, se evidencia el esmero por cumplir su principal. (y casi única) estrategia comercial actual. Este hecho se confirma con las encuestas realizadas a los clientes, donde todos señalan que, en cuanto al servicio y calidad, se encuentran satisfechos.

La principal señal de necesidad para elaborar una estrategia innovadora está basada en la implementación de tecnología para mercadear y en ideas creativas para potenciar no solo a nivel

de publicidad, sino gerencial integral. Han tenido resultados favorables a lo largo de este año porque han logrado que sus clientes les recomienden por la calidad de producto y servicio, sin embargo, mediante las ideas innovadoras se puede establecer una estrategia más consistente y proyectada.

Explicar una estrategia comercial y un plan de mercadeo enfocada en el crecimiento del restaurante.

Mediante la entrevista a los señores dueños, se testifica que la pyme Secreto Azul no posee una estrategia comercial ni un plan de mercadeo enfocado en el crecimiento que el restaurante está experimentando. Se considera que el restaurante tiene potencial suficiente para explotar de manera creativa y no ordinaria una estrategia innovadora.

Es decir, esta pyme no posee una estrategia que contemple dentro de sus objetivos el crecimiento del restaurante, pues su creación y funcionamiento ha fluido por la pasión al negocio de sus dueños y buscar sustento para su familia, más no porque se ha establecido un plan para gestionar el proyecto.

En las pymes de Costa Rica, es muy común la ausencia de estrategias claras donde abarquen desde la identidad de la empresa hasta los objetivos en las diferentes áreas administrativas, lo que genera que muchas de las mismas no superen más de tres a cinco años. La estrategia comercial y el plan de mercadeo innovadores se necesitan para lograr que esta pyme se solidifique y siga funcionando de manera creciente y extendida.

Proponer un plan estratégico y de mercadeo para poner en práctica en la pyme Secreto Azul durante el 2023 y 2024.

Después de realizar el análisis de esta investigación, junto con los fundamentos teóricos de ésta, es notorio que implementar un plan estratégico y de mercadeo para la pyme Secreto Azul es crucial para su éxito y crecimiento a largo plazo. Con el vacío actual de cualquier plan comercial, es esencial que se desarrolle un enfoque estructurado para conducir la pyme de manera eficiente en el panorama competitivo desarrollado y, de esta forma, maximizar ese potencial.

El plan estratégico y comercial propuesto podrá ayudar a marcar una ruta para guiar a esta pyme a lograr los objetivos de permanencia en el mercado mediante la mejora de su imagen y la extensión de cartera de clientes, y, por ende, aumentando su rentabilidad.

Dentro de los conceptos y estrategias de los que ha habido omisión hasta hoy, se puede encontrar la definición de la misión y de la visión convincentes para darle un sentido en el propósito y dirección de esta empresa familiar. Ello funcionaría como un fundamento para ambos planes alineados a las actividades de la empresa.

En conclusión, la ejecución de un plan estratégico y de mercadeo innovador para Secreto Azul proporcionará un enfoque predispuesto para impulsar esta pyme a un crecimiento razonable, real y aterrizado. Es palpable que la falta de desarrollar una visión clara, un análisis de mercado con todas sus implicaciones y partes, y desaprovechar todas las herramientas y opciones brindadas por la tecnología para estrategias de mercadeo puede afectar su desempeño a largo plazo. Hasta el momento, Secreto Azul tiene todo el potencial necesario para establecer un fuerte asimiento en el mercado.

Recomendaciones

Se le hace recomendaciones a Secreto Azul, en este apartado para que procure su crecimiento y, desarrollo, tomando la información aplicable que se le ofrece en las conclusiones del presente trabajo y a la vez tome en cuenta todo el estudio que se ha realizado anteriormente y puedan ver a mayor detalle los aspectos de soluciones a los problemas que hoy tiene la empresa.

Esta parte es muy importante ya que en ella se plantean algunas sugerencias que le serían de gran utilidad a Secreto Azul para el crecimiento, solidificación, y la vez el posicionamiento de la misma en la zona de Pococí, en todo el territorio de Costa Rica y la atracción de turismo extranjero.

Investigar una estrategia de innovación para la pyme de comida a la leña y glamping “Secreto Azul” del cantón de Pococí.

Se recomienda a Secreto Azul, como parte de una estrategia innovadora, tanto para el *glamping*, como para el restaurante, trabajar una estrategia basada en la modernización de los medios de comunicación del mundo, utilizando una estrategia de contenido con las redes sociales más utilizadas según el mercado meta. Se considera, a nivel del marketing, que las plataformas más consumidas actualmente son Facebook, Instagram y TikTok, sin embargo, para abarcar también turismo extranjero, se encuentran LinkedIn y Pinterest.

A grandes rasgos, una estrategia de contenido es una estrategia innovadora básica para incursionar en otras zonas geográficas y no depender solamente de la recomendación de otros clientes para crecer. Con una estrategia formulada, utilizando todas las nuevas herramientas ofrecidas por las plataformas, como el pago por anuncios, se pueden potenciar el alcance y la presencia del lugar.

En cuanto al *glamping*, se recomienda tomarlo en cuenta en el contenido de la página. Además, es muy necesario para atraer más turismo nacional o extranjero. No obstante, fuera de la zona de Pococí, se deben establecer alianzas con empresas turísticas donde puedan dar a conocer esta pyme. Por ejemplo, centros de información y guía turística, lugares de recreación que atraen población extranjera, *rent a car* y agencias de viajes.

Es sabido que la empresa utiliza la plataforma de Airbnb para conseguir clientes. Podría ser favorable suscribir el *glamping* a otra plataforma adicional ajustada al mercado al cual se desea llegar, siempre promocionando un turismo natural, ecológico y sustentable como estrategia para atraer al extranjero.

En la entrevista, se mencionó que uno de los problemas con el *glamping* es el diseño de los baños fuera de la habitación. Por lo pronto, no se ha fijado una remodelación a las habitaciones, sin embargo, es importante seguir buscando formas de promocionar el *glamping* con el diseño actual para empezar a recuperar dicha inversión, la cual es muy valiosa. Esta promoción del *glamping* se considerará más en detalle en las siguientes recomendaciones.

Se sugiere investigar cuáles actividades realizan las pymes consideradas competencia, tanto directa, como indirecta. Por ende, se deben buscar otras opciones de actividades programadas al mes para ofrecer experiencias diferentes a los clientes como parte de una estrategia meramente comercial, la cual, a la vez, con la promoción adecuada, puede tener un alcance más favorable y, por ende, mejorar las ventas por dicha innovación.

Es necesario recordarle a Secreto Azul que la innovación no debe detenerse, pues las estrategias utilizadas en la actualidad para atraer clientes no se pueden quedar únicas para siempre, sino constantemente buscar otras opciones para generar vivencias frescas en los clientes frecuentes en cada visita, y que siempre sean impactados a pesar de ir en repetidas ocasiones.

Dentro de los ejemplos de las estrategias que hasta hoy han funcionado, se encuentran las noches con la fogata, que tal como lo mencionaron en la entrevista, otros lugares han deseado imitar. Sin embargo, existen muchas otras formas de atraer, de manera cálida, a los clientes que se pueden aplicar junto con la fogata para que se diferencie, como actividades relacionadas con la música.

Por último, es necesario innovar el producto. Por ende, periódicamente, se debe considerar cuáles platillos del menú se están quedando obsoletos o han sido menos solicitados con el fin de sustituirlos por otros diferentes. Se sabe que parte de platillos de Secreto Azul son diferentes a lo que ofrecen los demás restaurantes de la zona, principalmente, por ser cocinados a la leña y otra parte son platillos básicos de todo restaurante. No obstante, estrategias como un menú rotativo e, incluso, fresco en cuanto al diseño, genera una expectativa diferente.

Otra estrategia innovadora relacionada con el menú son las noches de comida a ciegas, en donde la experiencia culinaria por los sabores llega a otros niveles, y los clientes se deleitarán de los sabores sin saber específicamente qué están probando. Dicho de otra manera, deberán adivinar según lo que sus sentidos perciban. Es una tendencia en restaurantes de la GAM y el lugar estimula otros sentidos como el oído por ser un lugar tan rodeado de la naturaleza.

Además, se sugiere involucrar algunas opciones inclusivas en el menú para personas con alergia al gluten, veganas y vegetarianas. Al brindar estas opciones, se permite complacer a mayor cantidad de preferencias y se brindarán opciones diferentes para personas con condiciones médicas definidas, lo cual genera aún más seguridad al consumir alimentos en el lugar.

Estudiar las necesidades para el desarrollo de una estrategia innovadora para la pyme.

Según las conclusiones, se encontró la necesidad de realizar estudios base para las estrategias innovadoras tanto de mercadeo, como comerciales. Se recomienda, a Secreto Azul, realizar un estudio de mercado en donde se identifiquen al menos los aspectos básicos para poder elaborar los planes. Dentro de los puntos por estudiar, debe encontrarse la definición de una segmentación según los diferentes factores o variables de este concepto para identificar las preferencias, el estilo de vida y demás características de los clientes.

Una vez obtenida esta información, se podrá delinear a quién irá dirigida cada estrategia y los cursos de acción para ser aplicada para apuntar hacia esos segmentos definidos. A la vez, como parte de esas necesidades, se necesitan elaborar aspectos como visión, misión y valores de la empresa para darle forma a la cultura empresarial y fundamentar la ética organizacional que dirigirá el resto de la planeación.

Otro estudio que se sugiere considerar es referente a los análisis competitivos para identificar las características que propician valor por la diferenciación, así como ideas de mejoras para seguir marcando dicha diferenciación y seguir utilizando la estrategia del benchmarking para investigar buenas prácticas de otras pymes dedicadas al sector alimenticio y turístico.

Se sugiere considerar análisis básicos de la administración que son de gran utilidad para conocer la situación de la empresa, tales como los que se presentarán en el capítulo de la propuesta, por ejemplo, FODA, CAME, PESTEL y otros modelos utilizados como base para el desarrollo de la planeación.

En cuanto a las redes sociales, se reconoce el esfuerzo e intención de las publicaciones que se han realizado desde la apertura, considerando la carga de responsabilidades y funciones de los encargados. Se sugiere solucionar el tema de la disponibilidad para las publicaciones constantes por medio de la contratación de servicios profesionales de un *community manager* encargado de velar por la programación de periódica del contenido de redes sociales y otros medios digitales provechosos.

Explicar una estrategia comercial y un plan de mercadeo enfocada en el crecimiento del restaurante.

Se sugiere alinear todas las estrategias y enfocarlas a un objetivo común, como es el crecimiento de la pyme. Secreto Azul ha mostrado crecimiento desde su apertura, pero, sin estrategia clara, se deberán preguntar hacia dónde están creciendo. Por lo tanto, si la estrategia comercial está enfocada en el crecimiento, tanto físico, como de clientes, así como el plan de mercadeo, será más manejable.

Se recomienda, en la estrategia comercial, involucrar otras tácticas de fidelización a los clientes, por ejemplo, existe una cantidad de clientes que suelen ir más de una vez al mes, a los cuales se les pueden otorgar ofertas exclusivas o personalización en el momento de consumo del

platillo, como la colocación del nombre en el plato. Cuando el cliente vea el platillo, no verá solo la comida como tal, sino que, en su plato, está su nombre escrito con una salsa.

No solo existen estrategias de fidelización como la anterior, ya que se pueden considerar otras como eventos especiales para los clientes frecuentes con degustación de nuevos platillos. Mediante esta estrategia, el cliente se sentirá privilegiado de probar de primero las nuevas opciones y, a la vez, Secreto Azul se enriquecerá de la opinión brindada por los comensales.

Además, para cautivar a más personas integrando varias edades de consumidor, se sugiere colocar decoración en las mesas en fechas especiales como Día de la Madre o Día del Padre, porque probablemente la mayoría de clientes para esos días serán personas que buscan dónde celebrar esas festividades con sus seres queridos. Asimismo, es posible ofrecer, a quienes visitan para celebrar el cumpleaños de un allegado, un postre con el nombre del homenajeado y una vela con el fin de brindar un detalle diferente que motive a seguir consumiendo, entre otras estrategias para capturar la preferencia del cliente.

Otro ejemplo de estrategia ligado al mercadeo digital y a la fidelización es realizar dinámicas en las redes sociales, por ejemplo, los sorteos. Incluso, es una estrategia que se puede aplicar para dar a conocer más el *glamping* y que las personas vivan la experiencia de hospedarse en ese lugar. Los concursos por medios digitales motivan a clientes potenciales a estar al tanto de las publicaciones y movimiento de las redes sociales.

Proponer un plan estratégico y de mercadeo para poner en práctica en la pyme Secreto Azul durante el 2023 y 2024.

Se recomienda, a Secreto Azul, establecer objetivos claros para tener un horizonte hacia dónde dirigirse con el plan de mercadeo. Debido a la cantidad de emprendimientos y pymes que surgen cada mes relacionados con turismo, entretenimiento y alimentación, es necesario el plan estratégico que ayude a perdurar la esencia de lo que es hoy Secreto Azul.

En dicho plan, se deben analizar las tendencias actuales del mercado y las preferencias de los clientes en cuanto a la comida a la leña, para formalizar un plan integrado con el mercadeo, siempre buscando la comodidad y satisfacción del cliente en todas las áreas. Parte del plan estratégico se involucra el tema de las alianzas con otras empresas turísticas. De la misma forma,

se sugiere evaluar el impacto y viabilidad de promocionar el hecho de negociar con otras pymes de la zona como proveedores.

Esto puede beneficiar en los costos, pero para población es una manera de apoyar la parte social de la zona, considerando que ha sido un sector desgastado en reputación por la tasa de desempleo y delincuencia, por lo tanto, genera un sentimiento de responsabilidad social como empresa. Además, como parte de un plan estratégico que involucre la responsabilidad social, se recomienda evaluar la posibilidad de fomentar prácticas de sostenibilidad ambiental como enganche a clientes apasionados por la ecología. Esto va de la mano con el ambiente boscoso y natural que tiene el lugar.

En cuanto al plan de mercadeo, anteriormente, en las recomendaciones, se sugirió una promoción enfocada en el *glamping* para las redes sociales. Las tendencias actuales indican que la publicidad mediante *storytelling* es un excelente método para mostrarle a los clientes la experiencia que se vive en el *glamping* desde una perspectiva de otro consumidor o de quien lo cuente, se verán convencidos por una estimulación del deseo de vivir lo mismo.

Existen muchos influenciadores del sector turismo que pueden contar su experiencia del servicio y lugar al hospedarse en el *glamping* de Secreto Azul, los cuales suelen tener un gran alcance y un público seguidor de las vivencias vividas de ese influenciador, e incluso desean imitar y vivir lo mismo que ellos.

Por último, pero más importante, no importa cuántos planes se realicen, es necesaria la constante verificación de la eficiencia y eficacia de cada estrategia y cursos de acción elegidos para cumplir estas metas. Por ende, se recomienda llevar un control de los resultados y analizar si se requieren ajustes en lo que se ha planteado. Se sugiere nunca dejar de evaluar cada aspecto, la satisfacción al cliente, la calidad de la comida, la limpieza del lugar, las campañas de publicidad, entre otros.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Desde el comienzo de la pyme Secreto Azul, se ha visto la necesidad de contar con un plan estratégico y de mercadeo de acuerdo con los objetivos y el potencial de crecimiento de la empresa. Este restaurante y *glamping* ha logrado crecer en el último año, gracias al esfuerzo de los dueños y colaboradores que han impactado y han elaborado una imagen impecable en cuanto al servicio que brindan, generando recomendaciones de todos los que llegan al lugar.

Con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y basado en los resultados, en el capítulo anterior, se brindó una serie de conclusiones y recomendaciones para ofrecer beneficios a la pyme con el propósito de potenciar su crecimiento y solidificación en busca de una durabilidad a largo plazo del restaurante y *glamping* como actividad económica de la familia.

Esas recomendaciones involucran el diseño de un plan estratégico y de mercadeo que permita alcanzar los objetivos fijados para la pyme. Por otra parte, se busca determinar aspectos como la diferenciación competitiva y las características de los clientes, las cuales serán utilizadas como referencia para brindar ideas creativas y asertivas para posicionar, de mejor manera, esta pyme.

Los planes estratégicos traen beneficios en alianzas y valor de la empresa en el mercado, así como los planes de mercadeo que ayudan a dar a conocer de manera más eficiente a Secreto Azul. Además, se señaló que la estrategia más exitosa que se ha puesto en práctica sin tener gran fundamentación o planeación ha sido la fidelización de la clientela, por la cual el restaurante se ha visto recomendado por muchas personas, generando mayor cantidad de visitas.

Dicho esto, en este capítulo, se brindará una propuesta desarrollada basada en las conclusiones y recomendaciones de la información recolectada para potenciar la marca de Secreto Azul. Se presentarán diferentes análisis ya aplicados y algunas ideas con sus presupuestos resumidos más importantes para poder llevar a cabo la dirección gerencial de esta pyme de manera estratégica.

Historia general

Secreto Azul, ubicada en calle el Níspero de la Comunidad de Buenos Aires en Guápiles, Pococí, es una pyme familiar que abrió sus puertas por primera vez en agosto del 2022, por la iniciativa de los señores Randall G.M. y Gabriela A.C de tener un negocio diferente. Después de

sufrir un despido, se vieron motivados a invertir en la construcción de un restaurante y *glamping* detrás de su casa con el fin de seguir sustentando a su familia.

Se especializan en realizar sus platillos a la leña, tanto en el horno, como en el fogón. Sus platillos no se basan en la comida típica costarricense, sino en brindar un sabor diferente a platillos intercontinentales. Pueden contactarlos por WhatsApp al 8694-6977, o bien, encontrarlos en las redes sociales como “Secreto Azul Restaurante”.

Figura 10

Logo de la pyme Secreto Azul



Fuente: Facebook de Secreto Azul, 2023

Dentro de la propuesta, se mantiene el logo, pues no se le encuentra una razón para el cambio de éste, pues forma parte del reconocimiento de los clientes de la zona y de los visitantes del lugar cuando se utilizan las redes sociales.

A continuación, se proponen aspectos básicos necesarios para la identidad organizacional de la pyme de Secreto Azul, los cuales son necesarios para trabajar la planeación estratégica que se pretende desarrollar. Según la entrevista, los dueños señalaron que no tienen definidos aspectos como misión, visión o valores organizacionales. Por ende, se proponen los siguientes:

¿Quiénes somos?

Somos una pyme del cantón de Pococí que quiere llegar a más clientes para brindarles un servicio de alimentación diferenciado, así como el servicio de *glamping* para clientes nacionales o extranjeros.

Slogan propuesto

“La casa del verdadero sabor a la leña”.

Visión

“Posicionarse como el principal restaurante de leña en la zona de Pococí y el territorio nacional, brindando al cliente una armonía en sus platillos, calidad y servicio.

Misión

“Secreto Azul les ofrece, a sus clientes, sabores diferenciados en un ambiente agradable, seguro, con respeto, inclusivo, dando calidad en cada uno de sus platillos y servicios”.

Valores

A continuación, se proponen los valores o principios organizacionales basados en las letras de la palabra “SABOR” como parte de la identidad organizacional que debe tener la pyme Secreto Azul.

Seguridad

Secreto Azul le da al cliente un lugar agradable con seguridad en cada una de nuestras instalaciones.

Amabilidad

Secreto Azul les brinda un servicio cálido e inclusivo por parte de nuestro personal

Beneficios

Secreto Azul sirve platillos con productos saludables, frescos y sustentables de la zona.

Optimismo

Para Secreto Azul, el cliente es primero y, por tal razón, éste será nuestro enfoque.

Respeto

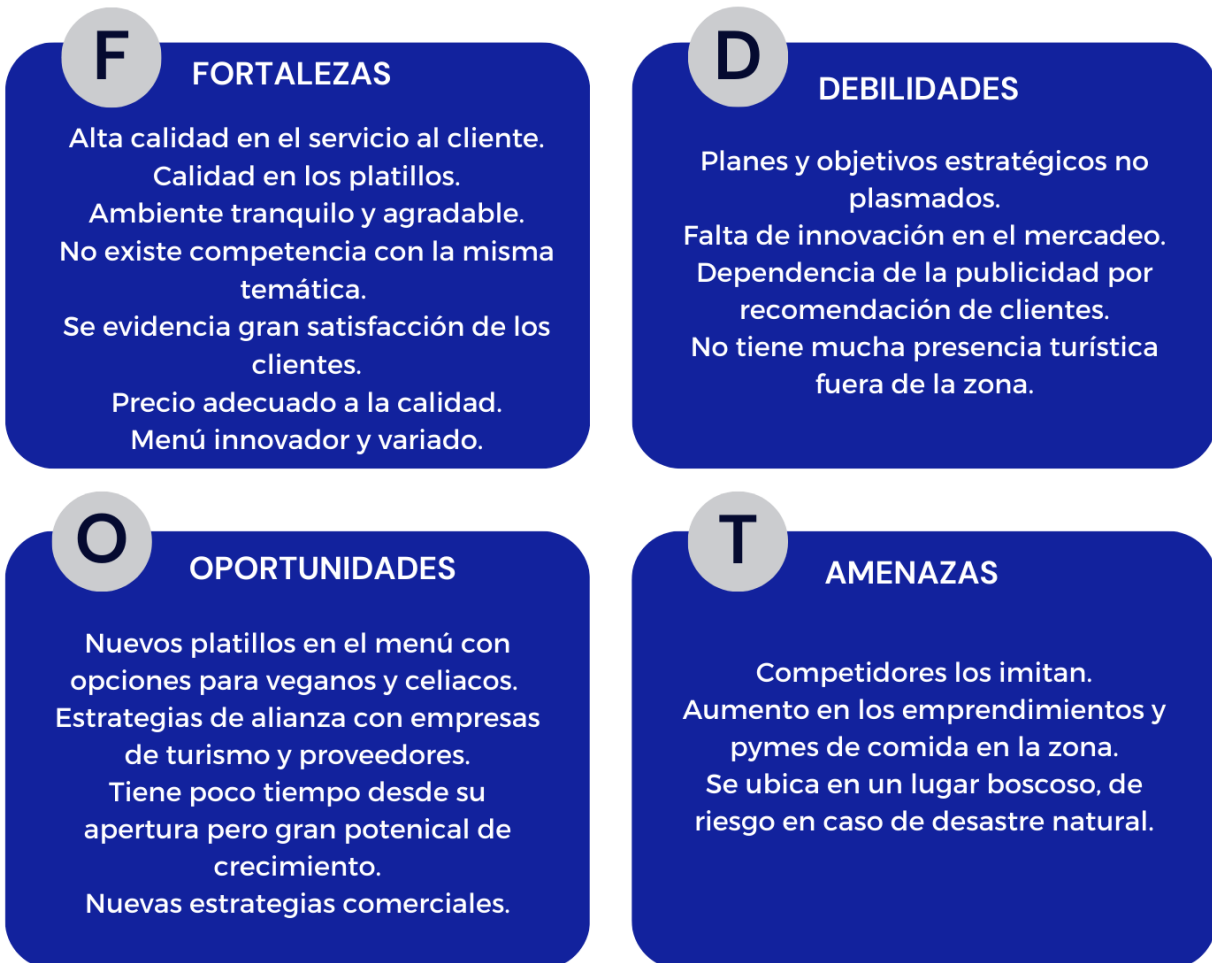
En Secreto Azul, cada cliente es valorado por igual y sus opiniones son de gran importancia para el mejoramiento de nuestro servicio.

Análisis para la planeación estratégica

Análisis FODA

Figura 11

Análisis FODA de Secreto Azul



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Análisis CAME

Corregir

Formular objetivos alcanzables y cuantificables con plazos establecidos. Diseñar y ejecutar los respectivos planes estratégicos para alcanzar dichas metas. A la vez, hacer uso de la tecnología y recursos que ofrecen las redes sociales al aplicar estrategias de mercadeo digital moderno para innovar el método de comunicación y promoción de la pyme. De ese modo, la extensión de la cartera de clientes no dependerá solo de las recomendaciones brindadas por los clientes frecuentes. Por último, se deben buscar estrategias para ser reconocidos y visitados por personas fuera de la zona de Pococí.

Afrontar

Buscar la innovación de estrategias nuevas y evolucionar las estrategias ya existentes, tales como la fogata para tener ventaja competitiva sobre aquellos que pretenden imitar las actividades realizadas en Secreto Azul. Buscar siempre solidificar la pyme para que el aumento de competidores no signifique una pérdida de posición y ventas. Se debe velar siempre por la limpieza de los árboles y de la zona verde, así como cuidar las zonas de peligro y siempre contar con pólizas en caso de accidentes.

Mantener

La reputación por buen servicio tiene mucho valor para diferenciarse de otros restaurantes. Por ende, se debe seguir inculcando, en los colaboradores, una actitud de servicio lleno de amabilidad y respeto para mantener la satisfacción del cliente. También, se debe custodiar siempre la limpieza, el orden y el aseo del restaurante y de todas sus zonas. Los alimentos frescos también son una representación de calidad y seguridad. Asimismo, se debe velar por un ambiente agradable y, constantemente, refrescar el espacio físico mediante la decoración. De la misma forma, es necesario conservar la calidad del menú en cada platillo, innovar y modificar el menú por periodos o en actividades especiales para ofrecer variedad e innovación.

Explotar

Explotar el potencial de Secreto Azul mediante la utilización de nuevas estrategias comerciales para la atracción de los clientes tanto frecuentes (que sigan visitando el lugar) como para nuevos clientes. abrirse a la oportunidad de ofrecer platillos únicos a la leña adaptados para celíacos, veganos y vegetarianos como una política o muestra de inclusión y respeto.

Establecer alianzas con otras empresas dedicadas al turismo para posicionar mayor cantidad de ventas con clientes extranjeros en el *glamping*. Aventurarse al potencial de crecimiento mediante la utilización de planes estratégicos con objetivos definidos que fortalezcan la fidelización, ventas y control gerencial de la pyme.

PESTEL

Es necesario conocer el ambiente y las condiciones donde se desempeña la pyme para efectos del plan estratégico y de mercadeo, pues éstos se encuentran relacionados directamente con las metas y objetivos de Secreto Azul. Los cambios manifestados en los diferentes factores del entorno pueden afectar los procesos internos y externo del restaurante y *glamping*.

Figura 12

Análisis PESTEL de Secreto Azul

Político	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentos y políticas gubernamentales relacionados con la alimentaria. Impuestos municipales y de Hacienda. • Apoyo del gobierno local para promover al turismo y pymes.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad económica y crecimiento de la zona de Pococí. Niveles de ingreso de la población. La empleabilidad de la provincia.
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Demografía de la zona, el estilo de vida de la población, preferencias por tipos de platillos y gustos para actividades de recreación. preferencias diéticas y condiciones médicas nutricionales. • Participación y apertura de la comunidad para apoyar el turismo y economía local.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de conectividad a Internet y calidad de ésta para poder ofrecer las facilidades de pago como el datáfono, sinpe móvil. • Conectividad para comunicarse con los clientes, sea Internet o telefonía.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de sostenibilidad en el restaurante. Comunidad con espíritu de conservación ambiental. Utilización de campañas de reciclaje y compost de residuos.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones de patentes, reglamento de la Caja Costarricense de Seguro Social, pólizas exigidas, requisitos del Ministerio de Salud.

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación con los clientes

Secreto Azul ofrece características únicas en el cantón de Pococí, lo cual le brinda una ventaja competitiva. En relación con las personas que deseen unir el descanso con buenos platillos para socializar con amigos o la familia, éste es el lugar que ofrece ambas opciones en uno solo. Los demás lugares no tienen opciones como senderos, fogatas, mesas al aire libre, naturaleza de manera segura y limpia, y el ambiente respetuoso ofrecido por Secreto Azul. Las personas no tienen para elegir más lugares con esta temática.

Poder de negociación con los proveedores

Secreto Azul necesita abastecerse de materia prima (alimentos) de excelente calidad para mantener la opinión que se demostró en la encuesta en cuanto a la satisfacción del producto ofrecido. Secreto Azul compra la mayor parte de sus productos a otras pymes de la zona, pero pocos proveedores manejan la calidad necesaria. Es importante que se busquen alianzas estratégicas con proveedores e incluso productores de la zona, considerando que está ubicada cerca de zonas productivas de algunos productos.

Amenaza de nuevos competidores

En la zona, se ha visto un aumento de nuevos restaurantes y cafeterías. Es de considerar que otras personas tengan ideas de negocio referentes a restaurantes y alimentos para los próximos años. Por tanto, es importante solidificar el restaurante para los próximos años. De esta manera, habrá aspectos que brinden una ventaja competitiva en un mercado que pronto se podría saturar. Además, la experiencia y el rol de trabajo que Secreto Azul ha logrado obtener también le proporciona una ventaja sobre los negocios entrantes al mercado.

Amenazas de productos sustitutos

El estilo de vida y las condiciones de las personas pueden influir en la búsqueda de sustituto de Secreto Azul. Las personas que viven en la zona más céntrica podrían decidirse por visitar restaurantes más cercanos a su casa. Por otro lado, existen clientes que, en su tiempo libre, gozan de probar diferentes lugares, por lo cual disminuye la frecuencia de visita a Secreto Azul.

Además, muchas familias, a nivel económico, no tienen para cubrir gastos de alimentación fuera de casa, o bien, proponen condiciones y metas en las que reducen gastos de este tipo en su familia. Por esta razón, deciden alimentarse en casa y no trasladarse hasta el lugar para consumir

alimentos. Aun así, en cuanto a un lugar con la atención, el producto y el ambiente ofrecidos por Secreto Azul, no existe otro lugar en la zona.

Rivalidad entre los competidores

Se sabe que la competencia no es aquel negocio que ofrece exactamente lo mismo que yo. En la zona, existen otros restaurantes considerados con buena calidad de producto. Sin embargo, Secreto Azul considera que no existe una rivalidad amenazante. Algunos restaurantes han intentado imitar estrategias, sin embargo, los encargados de la pyme consideran que ellos tienen mayor esencia y no necesitan demostrar que son mejores, sino continuar innovando y ofreciendo la máxima experiencia que puedan a los clientes.

Estrategia de mercadeo

Dentro de los objetivos de esta investigación, se le da gran importancia a que los planes estratégicos de la pyme deben ir ligados al mercadeo. El mercadeo debe ser la esencia del lugar, porque influye en la imagen y percepción de los clientes respecto a la empresa, así como las ventas que se traduce en ingresos para nutrir la salud financiera de la pyme. A continuación, se brindan estrategias de mercadeo para trabajar en Secreto Azul:

Estrategia ofensiva

Para trabajar una propuesta ofensiva en Secreto Azul, se deben identificar, en aquellos restaurantes de la zona que tienen más tiempo de funcionar y que han tomado un papel de pioneros o líderes, cuáles puntos débiles tienen. Una vez identificados, se trabaja que Secreto Azul destaque por no poseer las debilidades de la competencia. Las características de mayor relevancia son: el servicio al cliente, el aseo de los baños y cocina en las horas más concurridas, la frescura de los alimentos, limpieza general del lugar donde las personas disfrutan, decoración y ambientación del lugar y alianzas con proveedores de calidad.

Estrategia de supervivencia

La principal estrategia de supervivencia que se debe de atacar con prioridad son las campañas publicitarias, principalmente a nivel digital. Se necesita fortalecer la estrategia de comunicación y ventas para el *glamping*. Buscar un mayor alcance nacional para apuntar hacia un crecimiento diferenciado al que se ha tenido hasta la actualidad. Seguir buscando innovación de platillos respecto a lo que ofrece la competencia para contrarrestar las amenazas de los productos sustitutos y el ingreso de nuevos competidores.

Estrategia defensiva

Como estrategia ofensiva, se propone utilizar tácticas de innovación sorpresiva. Por ejemplo, desde su apertura, el menú ha variado, pero sigue teniendo la misma base, aunque se le han agregado algunos platillos. Una estrategia defensiva sería una renovación del menú ofreciendo una sección de alimentos para celíacos o veganos. Casi ningún restaurante de la zona ofrece esta opción, la cual es una manera de incursionar en otro segmento.

Por otro lado, la estrategia de actividades temáticas tampoco es muy utilizada por los restaurantes de la zona. Las experiencias como la utilización de vendas en los ojos para promover el sentido del gusto, es otra opción diferente e innovador, así como ideas para personalización de productos, por ejemplo, colocar el nombre en los postres, bebidas u otros platillos.

Figura 13

Ejemplo de producto personalizado



Fuente: Tripadvisor, Cafe Do Villa (2019)

Estrategia de reorientación

La estrategia de reorientación busca corregir debilidades para lograr los objetivos planteados. La principal estrategia de reorientación por utilizar es el plan de mercadeo estratégico, donde la gerencia busque opciones para organizar y fortalecer la publicidad digital del negocio,

tanto para darle continuidad y mayor posición al restaurante, como para dar a conocer los servicios del *glamping*.

Además, como parte de la reorientación, se propone redirigir la estrategia comercial, implementando otras estrategias de atracción al cliente con innovación, principalmente para diferenciarse y tener mayor ventaja competitiva respecto a la competencia. De esta manera, se evita la facilidad de los competidores de copiar productos y habilidades del servicio que ofrece Secreto Azul.

Estrategias del marketing mix

En las pequeñas empresas, principalmente cuando son nuevas o se trabajan de manera familiar, de manera usual, la gerencia (dueños o socios) es la encargada de velar por la aplicación del mercadeo estratégico. Por lo tanto, le compete el análisis y formulación de las estrategias del marketing mix y sus derivados para alcanzar los objetivos financieros de la empresa. De nada vale un plan financiero sólido si las estrategias de mercadeo están desorientadas, pues éstas trabajan con sinergia. A continuación, se explicarán estrategias innovadoras propuestas para trabajar en Secreto Azul:

Estrategia de producto

Según el análisis de los datos recolectados, tanto en la entrevista, como en la encuesta, Secreto Azul posee una estrategia de diferenciación de producto y servicio con la cual han logrado exitosamente satisfacer el cliente a grandes rasgos. Si bien ésta es una característica positiva y que muchos restaurantes no han logrado tener ambas al mismo tiempo, existen otras estrategias con mayor innovación para liderar como opción de alimentación y recreación en la zona.

El producto - restaurante:

- Platos a la leña, tanto en horno, como en cocina.
- Los platos no se enfocan en ser comida típica costarricense, pero sí hay opciones de comidas tradicionales.
- Menú con variedad de opciones para personas SIN restricción dietética.
- El café es “chorreado” de manera tradicional.
- Alimentos realizados con materia prima de buena calidad.
- La materia prima se mantiene fresca por la alta rotación de inventarios.

- Menú principal es digital y estético.
- Buena presentación del platillo.
- Porción de tamaño considerable.
- Productos alusivos a la temática e identidad de Secreto Azul.
- Muchos de los platillos son diferentes a los que ofrece la competencia.

Figura 14

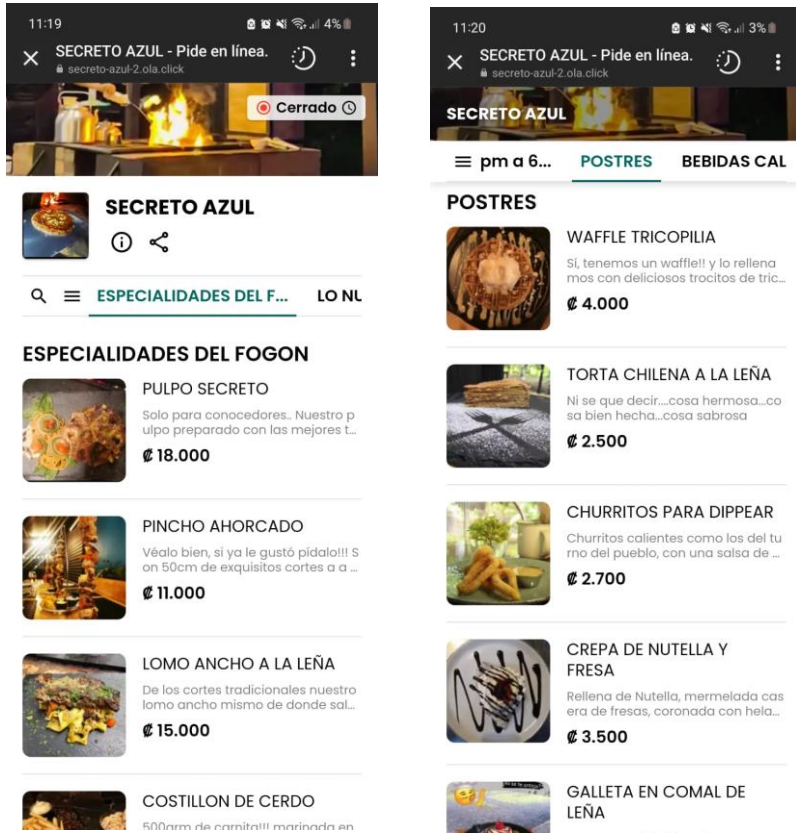
Platillo de pulpo de Secreto Azul



Fuente: Facebook Secreto Azul Restaurante (2023)

Figura 15

Menú digital de Secreto Azul



Fuente: Secreto Azul (2023)

Figura 16

Bebida según la identidad del nombre Secreto Azul



SANGRIA SECRETO AZUL

Fuente: Menú digital de Secreto Azul (2023)

Servicio de restaurante y *glamping*:

- Atención amable y respetuosa.
- Alerta a las necesidades del cliente.
- Calidez en el trato.
- *Glamping* estético acoplado a la temática de naturaleza y ecología.
- Ambiente inclusivo.

Propuesta de innovación:

1. Innovar con otras actividades de experiencia para el cliente, tales como noche de “cena a ciegas” para despertar vivencias con los demás sentidos humanos como el gusto, el olfato y la escucha.
2. Implementar, al menos una vez al mes, una actividad, por ejemplo, música en vivo, charlas o capacitaciones que fortalezcan la sociedad, entre otros.
3. Implementar la estrategia “cortesía de la casa” con algún tipo de pequeña entrada como recibimiento para los comensales.
4. Personalizar productos. Colocar el nombre del cliente en el plato, o bien, un mensaje de felicitación en caso de ser una celebración especial para que los clientes se sienta identificados con el lugar.
5. Incluir, en el menú, una sección con opciones para personas con restricciones dietéticas que deseen disfrutar del ambiente y servicio del lugar, por ejemplo, celíacos, vegetarianos, veganos, diabéticos.

Figura 17

Ejemplo de postre personalizado



Fuente: Pinterest Javed (2022)

Estrategia de precio

Según la información recolectada y analizada, los clientes, a grandes rasgos, se sienten satisfechos con los precios de Secreto Azul. Según información de la entrevista, no se implementan ofertas en los productos con los precios ni se publicitan para evitar ser masivos y entorpecer el ambiente y el servicio según la capacidad del restaurante y el personal.

Los precios de Secreto Azul son altamente competitivos y acertados con la calidad de los platillos y del servicio brindado, así como el espacio físico ofrecido a los clientes.

Figura 16

Precios de menú Secreto Azul

ESPECIALIDADES DEL FOGON	POSTRES
 <p>PULPO SECRETO Solo para conocedores. Nuestro pulpo preparado con las mejores L... € 18.000</p>	 <p>WAFLE TRICOPILIA Sí, tenemos un waffle!! y lo rellena mos con deliciosos trocitos de tric... € 4.000</p>
 <p>PINCHO AHORCADO Véalo bien, si ya le gustó pidalo!!! S on 50cm de exquisitos cortes a a ... € 11.000</p>	 <p>TORTA CHILENA A LA LEÑA Ni se que decir...cosa hermosa...co sa bien hecha...cosa sabrosa € 2.500</p>
 <p>LOMO ANCHO A LA LEÑA De los cortes tradicionales nuestro lomo ancho mismo de donde sal... € 15.000</p>	 <p>CHURRITOS PARA DIPPEAR Churritos calientes como los del tu rno del pueblo, con una salsa de ... € 2.700</p>

Fuente: Menú digital de Secreto Azul, (2023)

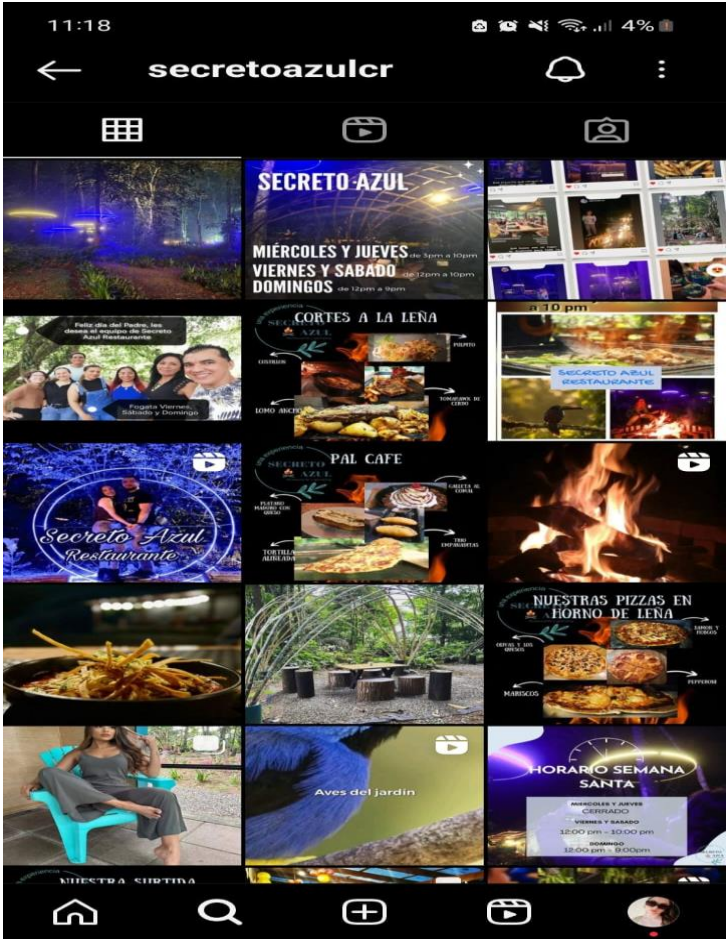
Estrategia de promoción

Situación actual:

- Redes sociales y medios digitales actualmente utilizadas para generar presencia: Facebook, Instagram, Airbnb, Google Maps.
- Tipo de contenido actual: Fotografías, videos, *reels* de horarios, platillos y experiencia de los clientes visitantes elaborados por los dueños/gerentes de acuerdo a sus habilidades.
- La publicidad con mayores resultados ha sido las recomendaciones de los clientes.
- El *glamping* no ha tenido un espacio fuerte de promoción y necesita mayor posicionamiento para recuperar su inversión.

Figura 18

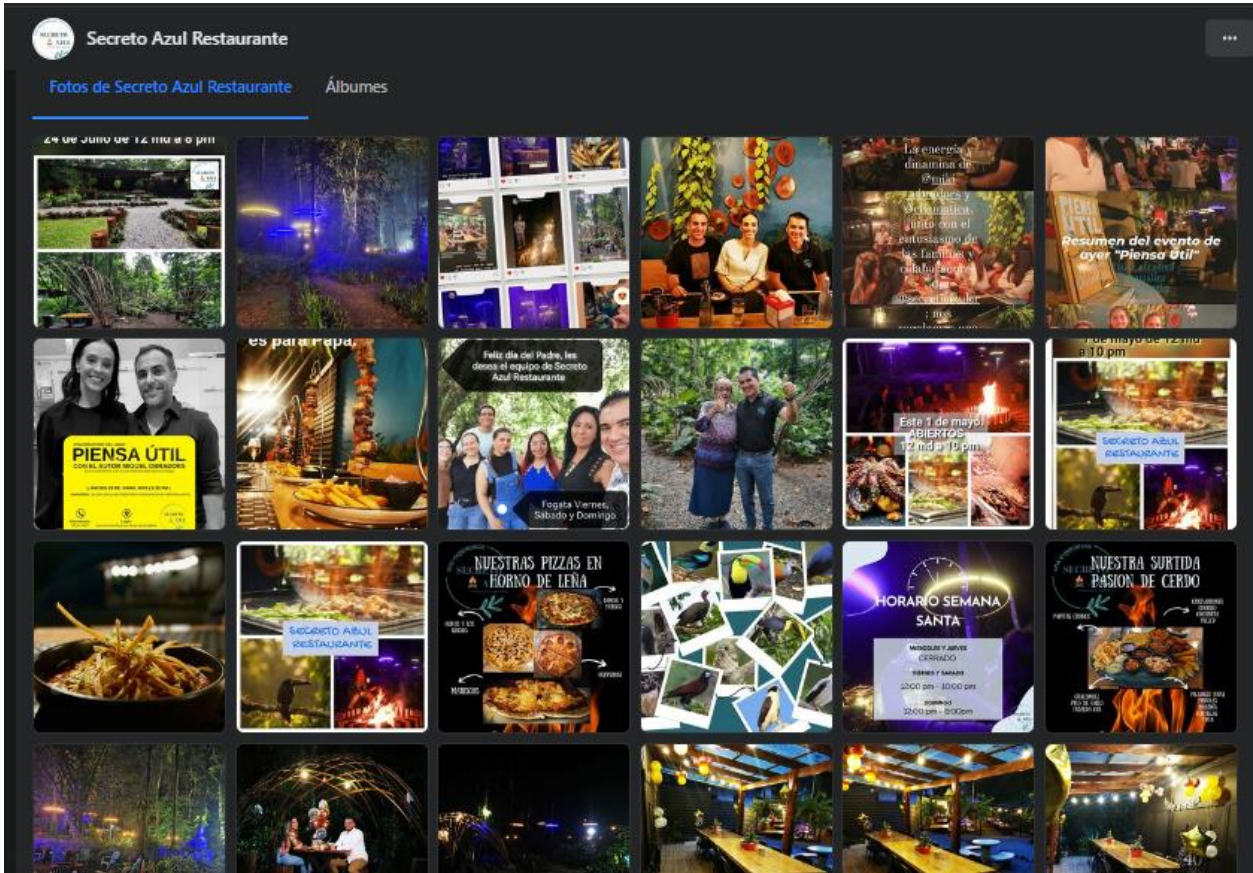
Perfil de Instagram de Secreto Azul



Fuente: Instagram secretoazulcr (2023)

Figura 19

Feed de página de Facebook de Secreto Azul



Fuente: Facebook Secreto Azul Restaurante (2023)

Figura 20

Publicaciones recientes de Secreto Azul



Fuente: Facebook Secreto Azul Restaurante (2023)

Figura 21

Publicación realizada en Facebook de Secreto Azul



Fuente: Facebook Secreto Azul Restaurante (2023)

Propuesta innovadora:

- Es primordial la contratación de servicio de un *community manager* que se encargue de administrar las redes sociales, verificar el contenido y ajustar las herramientas ofrecidas por éstas, tales como segmentación, público dirigido, interacciones deseadas, promoción pagada, entre otras. Esta persona debe ser capaz de velar por una imagen limpia, acertada con la visión y objetivos de la pyme, así como alineadas a la temática y a la proyección de Secreto Azul.
- Es importante abarcar otras redes y medios de promoción y colocación de ventas. Se debe adicionar TikTok como primera etapa y continuar con LinkedIn para atraer más extranjeros, ya que, en Costa Rica, no es la red social más utilizada, así como TripAdvisor.
- Realizar una campaña publicitaria enfocada en el posicionamiento y en la atracción de clientes potenciales para el *glamping* mediante la utilización de *storytelling*, *reels*, TikToks y TripAdvisor, así como por medio empresas turísticas de guía e información, *rent a car*, lugares recreativos turísticos, tales como la Cámara Nacional de Turismo.


Figura 22

Glamping Secreto Azul en Airbnb

Secreto Azul Camping Pod Refugio Pacífico

2 reseñas · Guápiles, Limón, Costa Rica

Compartir Guardar



Campamento - Anfitrión: Gabriela

2 huéspedes · 1 habitación · 1 cama · 1 baño

Estacionamiento gratuito

₡25,000 noche 2 reseñas

LLEGADA	SALIDA
21/7/2023	23/7/2023

Fuente: Airbnb, Secreto Azul (2022)

- Mejorar el diseño de las publicaciones utilizando características más estéticas, limpias y con las dimensiones según la red social donde se pretenda publicar. Estas publicaciones deben ser elaboradas con técnicas publicitarias visuales, tales como poca información, atractivas, fotografías apreciables, entre otros aspectos.
- Integrar el diseño publicitario de Secreto Azul con el servicio de *community management*, buscando la persona adecuada que brinde, tanto el servicio de diseño gráfico, como el mantenimiento y proyección de la página. Se debe llevar un control estadístico básico sobre los resultados de las redes sociales y demás medios.
- Publicar anuncios constantes, recordando los servicios, platillos, horarios y experiencias de otros clientes que visitan el lugar, en todos los medios.
- Disponer de un presupuesto para pagar publicidad en las redes sociales de manera mensual y constante. Esta publicidad paga debe establecerse con la segmentación adecuada, fechas y demás característica de la buena utilización de mercadotecnia.
- Gracias a la tecnología de la telefonía móvil, las fotografías para la promoción de Secreto Azul pueden realizarse con las herramientas que se tienen a la mano. Sin embargo, se propone contratar, una vez al año, un fotógrafo que capture algunos aspectos de manera más profesional, tales como platillos, lugar, infraestructura y demás aspectos.
- Esta estrategia de promoción va de la mano con las técnicas de fidelización y estrategia comercial, por lo tanto, se debe contemplar en el presupuesto las otras actividades referentes a la imagen y la motivación de compra de los clientes. Entre éstas, la noche de degustación con clientes frecuentes, donde probarán platillos nuevos para evaluar si deben ser agregados al menú. Noches con música en vivo para las celebraciones de día de la madre, del padre, diciembre, entre otros, además de las decoraciones por temporada y festividades, tales como la independencia, Navidad, entre otros.

Tabla 14. Presupuesto semestral para propuesta de estrategia de posicionamiento

ESTRATEGIA	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Servicio de <i>community management</i> y diseño gráfico	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Publicidad paga en redes sociales	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Contratación de músicos	-	80,000	-	80,000	80,000	-
Noche de degustaciones de nuevos platillos	-	-	-	200,000	-	-
Decoración de mesas en fechas especiales	-	45,000	35,000	-	-	35,000
SUBTOTAL MENSUAL	115,000	240,000	150,000	395,000	195,000	150,000
TOTAL, SEMESTRAL ₡1,245,000						

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Otras consideraciones económicas para la propuesta de estrategia son las siguientes:

- Tripadvisor cobra el 3% del valor de la reserva + impuestos.
- Precio aproximado de la contratación de fotógrafo es 35.0000 colones por hora, el cual se recomendó realizarlo anual, por lo tanto, no está contemplado en el cuadro superior de presupuesto.

Estas tácticas y presupuesto buscan mantener la fidelización de los clientes, así como atraer clientes nuevos para que sean fidelizados. Con esta estrategia, se proyecta un crecimiento de un 15% en las ventas para los próximos seis meses de aplicación.

Dicha estrategia puede ser modernizada y adaptada a las necesidades del siguiente semestre, según fechas festivas, celebraciones y otras posibles actividades para que sea aplicada durante lo que resta del 2023 y el año 2024. Mediante la aplicación de la estrategia en un plazo de 3 periodos, se permite cuantificar y valorar su efectividad.

Estrategia de plaza

Situación actual:

- El lugar es atractivo, rodeado de naturaleza.
- La infraestructura y decoración es adecuada y atinada al nombre e identidad de Secreto Azul.
- Las habitaciones del *glamping* son estéticas, atractivas y limpias.
- El lugar se mantiene muy aseado.
- Posee zonas verdes con senderos con buen mantenimiento
- Tiene mesas al aire libre con decoración de estructura e iluminación agradable.

Figura 23

Mesa al aire libre Secreto Azul



Fuente: Facebook Secreto Azul Restaurante (2023)

- El bosque de la zona verde se encuentra adornado con luces alusiva a la temática.
- El lugar se ubica en una zona rural de fácil acceso a 15 minutos del centro de Guápiles, el distrito Central de Pococí.
- Tiene parqueo suficiente para la cantidad de visitas.
- La cocina y el horno de leña se encuentran a la vista de los clientes, por lo tanto, se mejora la experiencia visual de ver el fuego mientras se preparan las órdenes.

Figura 24

Fogón Secreto Azul



Fuente: Facebook Secreto Azul Restaurante (2022)

- La ambientación es relajada con música adecuada para un restaurante tranquilo donde se puede conversar sin ser interrumpido por ruidos.
- Se ubica en una zona geográfica con mayor frescura, lo cual le da valor considerando que la zona tiene un clima húmedo y cálido.

Figura 25

Glamping Secreto Azul



Fuente: Facebook Secreto Azul Restaurante (2022)

Figura 26

Decoración e infraestructura Secreto Azul



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Figura 27

Zonas verdes Secreto Azul

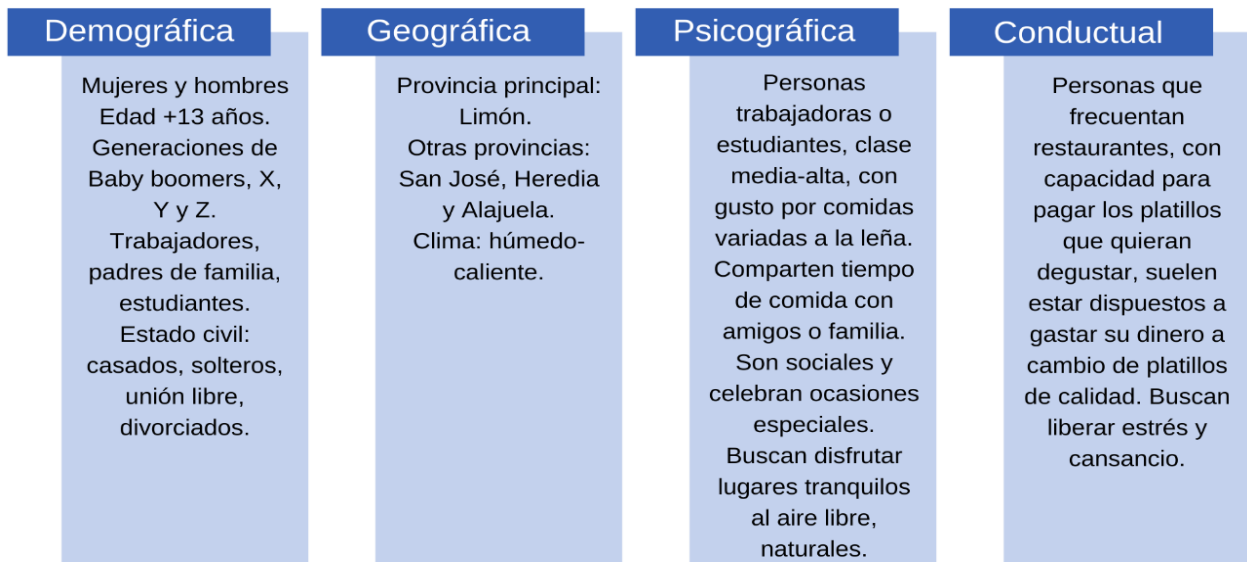


Fuente: Facebook Secreto Azul Restaurante (2023)

Segmentación

Figura 28

Segmentación de mercado Secreto Azul



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Análisis de la competencia

Restaurantes cercanos y su descripción:

- La Pérgola: restaurante ubicado en Río Frío. Es el restaurante con la temática más similar a Secreto Azul con espacios al aire libre que colindan con el río Costa Rica. Como desventaja, se encuentra lejos de la ciudad y sus carreteras suelen dificultar el ingreso de carros automóbiles. Tiene un menú relativamente similar al de Secreto Azul.

Figura 29

Restaurante La Pérgola, Río Frío



Fuente: Facebook Café La Pérgola (2023)

- Fogón de Lola: es un restaurante de comidas típicas costarricense, algunas de éstas a la leña, sin embargo, la estética del lugar no es atractiva. Es muy visitado por extranjeros porque es un restaurante de paso ubicado sobre la ruta 32 y ofrece muchos platillos tradicionales de Costa Rica.
- Restaurante Sabores del Trópico: es un restaurante tradicional ubicado en el corazón de Guápiles con menú muy amplio. Incluye opciones para dietas bajas en grasas. Tiene porciones considerablemente grandes, estrategia de promoción baja y alto volumen de ventas por su ubicación. Sus clientes suelen ser personas que almuerzan ahí en horas laborales, además de familias. Tiene precios adecuados para la zona y calidad de la comida.

- Brisas del río: ubicado en el pueblo de Suerres de Jiménez, Guápiles. Un restaurante muy convencional, precios promedio. Ofrece servicio de hospedaje en cabañas rodeadas de naturaleza.
- Hotel Suerre: hotel y restaurante reconocido y visitado por clase media-alta. No tiene espacios abiertos y funciona como restaurante convencional. El lugar destaca por tener muchos años de trayectoria y poseer suficiente capital de reinversión. Tiene salón de eventos, club, hotel y piscinas. El concepto es muy alejado al de Secreto Azul.
- Restaurante Corinto: ubicado sobre la ruta 32, ofrece menú variado. Su atractivo principal son las piscinas, el bar y una granja. Tiene precio promedio enfocado en un segmento de personas con familia y niños.
- Restaurante Pura Vida: restaurante con varios años de trayectoria, se dedica principalmente a la venta de pollo asado, así como otros platillos convencionales. Tiene precios promedios y es visitado por personas de clase media-baja y media-alta. Se ubica sobre la ruta 32. No posee espacios de recreación ni similares.

Ventajas competitivas de Secreto Azul:

- **Precio:** según los datos, los clientes se encuentran satisfechos con el precio pagado por consumir y visitar el lugar. El restaurante cobra con base en costos y calidad ofrecida, aunado a la utilidad necesaria para sustentar a la familia propietaria.
- **Calidad:** es una de las cualidades más fuertes de Secreto Azul. Los clientes se encuentran satisfechos con la alta calidad de los platillos en cuanto a sabor, porción y presentación.
- **Buen Servicio:** la característica que más resaltan los clientes de Secreto Azul es el excelente servicio recibido siempre con amabilidad, donde los dueños se relacionan estrechamente con los clientes porque son quienes los atienden.
- **Presentación del producto e higiene:** Secreto Azul vela por mantener el orden y aseo en cada área del lugar. La cocina y los baños siempre se encuentran limpios. Las zonas verdes se encuentran con senderos cubiertos por piedras para evitar que el barro ingrese en los pisos del baño y genere mala impresión. Además, los árboles y las plantas se encuentran podadas y bien ubicadas, tanto por estética, como por seguridad

de los visitantes. Por último, la presentación de cada platillo es considerada agradable por los clientes.

Figura 30

Presentación de un platillo de la pyme



Fuente: Facebook Secreto Azul Restaurante (2022)

Benchmarking

Se recomienda periódicamente visitar otros restaurantes y cafeterías no solo de la zona, sino de otras partes del país para verificar estrategias de e innovación aplicadas en otros lugares. Es sabido que, en la zona donde se ubica Secreto Azul, los restaurantes no suelen tener de primero las innovaciones que en la GAM sí aprovechan. Por ello, es relevante la constante atención y práctica que aquellas buenas estrategias y manejo de otros restaurantes y pymes similares que puedan funcionar o adaptarse a las características y necesidades de Secreto Azul.

Estrategia de competitividad

Estrategia comercial

Horario:

- Lunes y martes: cerrado
- Miércoles y jueves: 3:00 p.m. a 10:00 p.m.
- Viernes y sábado: 12:00 p.m. a 10:00 p.m.
- Domingo: 12:00 p.m. a 9:00 p.m.

Propuestas por implementar como estrategia comercial:

- Celebración del Día de la Madre y Día del Padre con mesas decoradas alusivas a la fecha.
- Consultar a los clientes si se encuentran celebrando una ocasión en especial para personalizar los platillos que orden con frases como “Feliz cumpleaños”, “Felicidades”, entre otras.
- Actividades periódicas con música en vivo, charlas, entre otras, que se adecuen al ambiente y la visión del restaurante.
- Implementación de otros platillos adecuados para personas con condiciones dietéticas, de esta manera se podrá abarcar otras preferencias y clientes que no visitan el lugar por sus restricciones.

Estrategia de ventas

Una vez definido el objetivo de alcanzar más clientes para el *glamping*, es importante, como estrategia de ventas, cumplir con las estrategias de promoción. Éstas, en conjunto, darán como resultado un aumento de ingresos por reservaciones. Es importante capacitar al personal encargado de la atención de clientes del *glamping* para que sean conocedores de estrategias para convencer y motivar a los posibles clientes.

Como parte de la estrategia de ventas, no se puede dejar de lado el continuar impulsando la calidad en la atención brindada al restaurante, para seguir satisfaciendo los clientes en este aspecto, ya que es una característica diferenciadora de Secreto Azul frente a la competencia, que tiene gran influencia en la fidelización de los clientes.

Se propone brindar una pequeña capacitación de imagen y servicio al cliente para todos los colaboradores, con estrategias para convencer los posibles clientes, así como ciertas técnicas del neuromarketing que podrían aplicar.

Estrategia de fidelización

Como se indicó anteriormente, Secreto Azul ha logrado fidelizar utilizando como principal herramienta la calidad de producto y servicio. Sin embargo, es importante implementar otras estrategias como las siguientes:

- Regalía de una bebida o coctel a los clientes que los visitan 3 fines de semana consecutivos. Existen diferentes maneras de llevar el control de las visitas mediante las tradicionales tarjetas, o bien, publicaciones y fotografías de evidencia, entre otros.
- Felicitaciones públicas en las redes sociales a los clientes que visitan en el día de cumpleaños u otras celebraciones, lo cual también funciona como estrategia publicitaria.
- Implementar los productos personalizados con el nombre de la persona que ordena el platillo, lo cual genera una identificación con la marca, por lo tanto, el cliente sentirá deseo de seguir visitando el restaurante.

Indicadores de gestión gerencial

Con el fin de tener un control sobre las operaciones de gerencia de Secreto Azul, se deben implementar los siguientes KPI (Key Performance Indicator), también llamados indicadores clases de desempeño gerencial.

La utilización de esta herramienta gerencial permite poder medir los rendimientos tanto de eficiencia, efectividad y productividad, con una mejor visualización con el fin de medir cada proceso. Por tal razón, se establecen los siguientes indicadores:

- **Gasto medio por comida:** el gasto medio por comida simboliza la cantidad de dinero que un solo cliente paga cada vez que visita tu establecimiento. Éste evalúa el rendimiento financiero y la rentabilidad. Se puede optimizar mejorando el discurso de venta de los equipos o mejorando la estrategia de precios del menú. Además, se trabaja de la mano con estrategias competitivas y de satisfacción del cliente, entre otras.

- **Tiempo de servicio:** el tiempo de servicio es fundamental en los restaurantes. Tiene un impacto directo en la satisfacción de tus clientes. La mejora del tiempo de servicio requiere entonces la formación de equipos y la optimización de procesos de producción.
- **Índice de satisfacción del cliente:** este indicador permite identificar el progreso de la satisfacción del cliente e incrementar las ventas. Se puede realizar mediante un estudio de “mystery shopper”, el cual ayuda a evaluar el origen de las insatisfacciones para corregirlas con mayor facilidad.
- **Número de reclamaciones de clientes registradas:** es un indicador que se complementa con el índice de satisfacción del cliente. Mediante las quejas verídicas que los clientes presentan en un restaurante, o bien, en redes sociales u otros medios, lo cual puede ser un indicador para problemas puntuales en la gestión del restaurante. Se utiliza para detectar problemas con mayor especificidad que tienen gran impacto en la satisfacción del cliente.
- **Tasa de rotación de empleados:** con el crecimiento que tiene la pyme, es importante contar con colaboradores que estén altamente comprometidos con la misión, la visión y las intenciones organizacionales de Secreto Azul

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Quiroga, E. I., Neyra Zegarra, P. E. y Vilcapoma Solís, F. I. (2019). Planeamiento estratégico de la empresa Grupocontext Perú (2019-2023). Lima, Perú.
- Alvarado, D. A. (2020). Diseño de un plan estratégico para la empresa Ingeniería C&C Constructions CÍA. LTDA. de la ciudad de Esmeraldas. Esmeraldas, Ecuador.
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2152/1/HOLGUIN%20ALVARADO%20DANIELA%20ANDREINA.pdf>
- Araya Fonseca, L. D. y Rojas Aveaño, J. J. (2019). Plan estratégico de mercadeo para el restaurante Verde Fusión. San José, Costa Rica
- Badilla, K. S. (2018). *UNIMER Centroamérica*. Estructura de las PYMES hacia el éxito.
<https://blog.unimercentroamerica.com/pymes-hacia-el-exito>
- Barrantes Echavarría, R. (2012). *Investigación. Un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. 21a reimpresión de la 1 edición. San José, Costa Rica: EUNED
- Camacho Corrales, Y. D. (2020). Análisis del plan estratégico que aplica una pyme dedicada al turismo ecológico en tiempos de pandemia, durante el tercer cuatrimestre del 2020. San José, Costa Rica.
- Castellanos, L. (2015). Estrategia y planificación estratégica. Maracaibo, Zulia, Venezuela.
- Castillo Romero, J. A. (2019). *Big data. IFCTI28PO*. IC Editorial.
<https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/124254>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*.

Cuzco Guamán, L. K. y Morán Ramírez, C. G. (2019). Plan de marketing para el restaurante "Chinos Bar", ubicado en el cantón Huaquillas. Cuenca, Ecuador.

Espinoza, M. (2020). Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación. Ecotec University. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/LAS%20FUERZAS%20DE%20PORTER.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/LAS%20FUERZAS%20DE%20PORTER.pdf)

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Métodos de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Huber, D. (2018). Gestión de los cuidados enfermeros y liderazgo. DRK Edición

Huerta, D. S. (2020). *ANÁLISIS FODA O DAFO*. Bubok. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq= analisis+FODA&ots=8ZTjShfyuo&sig=dV0xGhcfJhqu61Astfpucy_X8vE#v=onepage&q&f=false

Kerpen, D. (2020). *Me gusta: redes sociales, cómo encantar a tus clientes y crear una marca atractiva para las redes sociales (3a. ed.)*. McGraw-Hill España. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/189589>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing (13era.)*. México: Person Educación de México, S. A.

López Pinto Ruiz, B., Mas Machuca, M. y Viscarri Colomer, J. (2015). *Los pilares del marketing*. Universidad Politécnica de Catalunya. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/61442>

Navarrete, K (2015). Modelo de negocio.
<https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-ycomo-hacerlo-efectivo>

Pedraza Rendón, O. H. (2015). *Modelo del plan de negocios: para la micro y pequeña empresa*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/39387?page=61>.

Porter, M.E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a. ed.). ed. México D.F: Grupo Editorial Patria.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/114080?page=258>. Consultado en: 14 Jul 2023

Puratos (2022). Puratos capacita emprendedores en panaderías y pastelerías
<https://sanjosevolando.com/gastronomia/puratos-capacita-emprendedores-en-panaderia-y-pasteleria>

Rocha, R., León, M. y Moreno, E. (2019). Estrategias de innovación para empresas startups. *Revista Pensamiento Contemporáneo en Administración*.
https://www.researchgate.net/publication/332068321_Estrategias_de_innovacion_para_empresas_startups

Sánchez de Puerta, P. (2019). *Fundamentos del plan de marketing en marketing*. COMM025PO. IC Editorial. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/124250>

Apéndice



Universidad Internacional de las Américas

Julio, 2023

Estimados señores:

Este cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre las preferencias y opiniones del restaurante Secreto Azul. Por esta razón, se le solicita su colaboración para que responda a las preguntas presentadas a continuación.

La información brindada se utilizará con completa confidencialidad y se manejará exclusivamente para proveer datos para esta investigación.

De antemano, se les agradece su colaboración.

1. ¿Cuál de las siguientes opciones se asemeja más a su opinión en cuanto a las comidas ofrecidas en Secreto Azul?
 - Son innovadoras.
 - Ofrecen lo mismo que otros restaurantes de la zona.
 - El menú es variado.
2. En cuanto a la estrategia de mercadeo, ¿cómo conoció a Secreto Azul?
 - Lo visité porque lo vi en redes sociales.
 - Me lo recomendaron.
 - Vi un anuncio o rótulo relacionado en alguna vía pública.
3. ¿Considera usted que los medios de pago ofrecidos por el restaurante son adecuados?
 - Sí, ofrecen todos los medios posibles y a mi alcance.
 - No, deberían de considerar utilizar más formas de pago.
4. ¿Considera usted que el servicio del restaurante es innovador?
 - Noto aspectos diferentes cada vez que lo visitamos.
 - Veo todo igual y no noto diferencia con respecto a otros restaurantes.

5. ¿Considera usted que Secreto Azul utiliza estrategias de promoción y de comunicación adecuadas?
- Es innovadora. Utilizan mucho los medios digitales en tendencia que captan la atención.
 - Es muy tradicional. Utiliza los mismos medios que muchos restaurantes antiguos.
 - No tiene mucha presencia en redes.
 - Los conocí por publicidad de boca en boca. No he visto sus redes
6. ¿Recuerda alguna imagen o publicidad en específico en algún medio de publicidad sobre Secreto Azul que le haya generado interés?
- Sí
 - No
7. ¿Considera usted que Secreto Azul utiliza estrategias de precio adecuadas?
- Tienen buenos precios con respecto a la calidad de la comida.
 - Creo que su precio es elevado para el servicio y alimento recibido.
 - Considero que deberían mejorar la calidad con respecto al precio pagado.
8. ¿Cómo considera usted la calidad e innovación de los productos y servicios ofrecidos por Secreto Azul?
- Muy malo
 - Malo
 - Neutral
 - Bueno
 - Muy bueno
9. ¿Cuál de las siguientes características es la más importante para usted cuando visita un restaurante?
- Precio – sabor
 - Precio - calidad de los alimentos
 - Precio - presentación del platillo
 - Precio - tamaño de la porción del plato

10. ¿Considera usted que Secreto Azul busca la fidelización de sus clientes mediante el servicio brindado?

- Sí, siempre buscan una buena satisfacción y experiencia para los clientes.
- No, el servicio podría mejorar.

11. ¿Qué tan frecuente visita usted Secreto Azul?

- Es la primera vez que vengo.
- Al menos una vez al mes.
- Cada dos meses o más.

12. Como cliente de Secreto Azul, ¿recomendaría usted el restaurante a otras personas?

- Sí
- No



Guía de preguntas para entrevista a dueños de Secreto Azul

1. ¿Cómo nace Secreto Azul? ¿Cuándo fue su apertura?
2. ¿Qué esperaban en ese momento realmente del restaurante?
3. ¿Cómo describe los productos y servicios de Secreto Azul? ¿Qué es lo que desean proyectar o brindarles a las personas?
4. ¿Tienen visión y misión?
5. Según las ventas y la cantidad de clientes que han tenido estos años de apertura del restaurante, ¿ustedes creen que Secreto Azul es una pyme con potencial de crecimiento? ¿Cómo se ven en 5 años? ¿Cuáles cambios esperan?
6. ¿Cuál fue el mercado meta que inicialmente pensaron que alcanzaría el restaurante? ¿Fue acertado o varió?
7. ¿De cuáles lugares han logrado darse cuenta que los visitan los clientes?
8. ¿Los clientes actualmente de la empresa son en su mayoría familias, grupos de trabajo, amigos, parejas?
9. ¿Cuáles son los platillos que consideran más vendidos o solicitados?
10. ¿Como manejan la fidelización de los clientes para lograr que las personas vengan seguido a comer aquí?
11. En cuanto a la competencia, ¿han identificado claramente quién es la competencia directa? ¿Creen que tengan una competencia con productos muy similares o se han dedicado mucho a la diferenciación con respecto a los otros restaurantes?
12. ¿Cada cuánto renuevan los platillos ofrecidos?
13. ¿Quién y cómo manejan las redes sociales del restaurante y los aspectos del marketing?
14. ¿Cuáles características consideran que son ventajas competitivas para ustedes?
15. ¿Qué tipo de acciones y estrategias implementan para variar y darles a los clientes experiencias diferentes cuando vienen en varias ocasiones?