

Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado

Plan Estratégico Empresarial para la Clínica de Nutrición Von Saalfeld, con el fin de lograr un crecimiento de la consulta privada, por medio del servicio de menú light para restaurantes costarricenses de todo tipo

Trabajo Final de Graduación aceptado por la
Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas,
de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de
Magíster en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Mercadeo y Ventas.

Karla Barrenechea Cersósimo

Carné A46691

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2007

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis papás, por su apoyo incondicional, por ser luz y razón en mi vida y motivarme a seguir en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios, quien me ha dado fortaleza y paciencia para concluir con esta etapa e iniciar una nueva en muchas maneras; a mis papás, por apoyarme en todo momento y por su comprensión; a mi hermana por su colaboración y ayuda.

A todas las personas que se involucraron en este trabajo, en especial a mi tutor MBA Juan Quirós Sáenz, a mis profesores tutores de los cursos de Práctica Profesional I y II, MBA Alfredo Abdelnour y MBA Roque Rodríguez, por el apoyo brindado para que este trabajo final de graduación fuera una realidad.

A mis compañeros de posgrado, por su grandiosa enseñanza, motivación y su amistad.

A la Clínica de Nutrición von Saalfeld por su colaboración y la oportunidad que me ha dado como profesional.

A todos, gracias y bendiciones.

HOJA DE APROBACIÓN

Este trabajo final fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Mercadeo y Ventas.

Dr. Aníbal Barquero
Director del Programa de Posgrado

MBA Roque Rodríguez
Profesor Coordinador

MBA Juan Quirós Sáenz
Profesor Guía

Lic. Kathryn von Saalfeld Kostka
Supervisora Laboral

Bchr. Karla Barrenechea Cersósimo
Postulante

CONTENIDO

Plan Estratégico Empresarial para la Clínica de Nutrición Von Saalfeld, con el fin de lograr un crecimiento de la consulta privada, por medio del servicio de menú light para restaurantes costarricenses de todo tipo

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
HOJA DE APROBACIÓN	4
CONTENIDO	5
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL	15
1.1 Inteligencia de mercados.....	16
1.1.1 Definición de mercado	16
1.1.2 Estados de la demanda	17
1.1.3 Tipos o clases de mercados.....	17
1.1.4 Análisis del mercado.....	18
1.1.5 Necesidades y tendencias.....	19
1.1.6 Entorno económico.....	23
1.1.7 Entorno y factores socioculturales.....	23
1.1.8 El proceso de decisión de compra, o adquisición de un servicio	24
1.1.9 Definición de un segmento de mercado.....	25
1.1.10 Tipos de segmentación.....	25
1.2 Mercadeo.....	26
1.2.1 Definición de mercadeo.....	26
1.2.2 Mercadeo directo y venta personal.....	27
1.2.3 Mezcla de mercadeo para servicios.....	29
1.2.4 Categorías de la mezcla de los servicios.....	29
1.2.5 Canales de mercadeo en el sector de los servicios.....	30
1.3 Planeación estratégica.....	32
1.3.1 Definición de planeación estratégica.....	32
1.3.2 Análisis SWOT o FODA.....	32
1.3.3 Formulación de la estrategia.....	33
1.4 Estrategia.....	34
1.4.1 Definición de estrategia y tipos de estrategias.....	34
1.5 Competencia.....	34
1.5.1 Definición de competencia.....	35
1.6 Servicios.....	36
1.6.1 Definición de servicio.....	36
1.6.2 Características de los servicios.....	36

1.6.3	Diferenciación de servicios	37
1.6.4	Estándares de servicios definidos por el cliente.....	38
1.6.5	Fijación de precios en los servicios.....	39
1.7	Creación del valor para el cliente y satisfacción.....	40
1.7.1	El valor percibido por el cliente.....	42
1.7.2	Satisfacción del cliente	42
1.7.3	Percepciones del cliente.....	44
1.7.4	Dimensiones de la calidad en el servicio.....	46

CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO.....48

2.1	Historia de la nutrición.....	49
2.2	Situación interna.....	52
2.3	Descripción de la empresa	54
2.3.1	Antecedentes de la empresa.....	54
2.3.2	Filosofía empresarial.....	55
2.2.3	Organización.....	55
2.2.3.1	Organigrama.....	56
2.2.3.2	Funciones del personal.....	56
2.2.3.3	Servicios ofrecidos.....	57
2.2.4	Perspectivas de crecimiento.....	57
2.4	Perfil del cliente.....	59
2.5	Competencia.....	61
2.6	Tendencia del mercado.....	66

CAPÍTULO III. ANÁLISIS, ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y COMPETITIVAS, Y MEZCLA DE MERCADEO ACTUAL DE LA CLÍNICA DE NUTRICIÓN VON SAALFELD.70

3.1	Estrategias empresariales de la Clínica de Nutrición von Saalfeld.....	71
3.1.1	Estrategia de calidad.....	71
3.1.2	Estrategia de Apoyo al cliente.....	72
3.1.3	Estrategia de Crecimiento.....	75
3.2	Aspectos financieros, mercadeo y recursos humanos.....	76
3.3	Estrategias competitivas actuales de la Clínica de Nutrición von Saalfeld.....	76
3.3.1	Estrategia de diferenciación por calidad.....	77
3.3.2	Estrategia de segmentación por área geográfica.....	78
3.3.3	Estrategia de diferenciación por precios.....	79
3.3.4	Estrategia de promoción.....	81
3.4	Estrategias de mercadeo de la Clínica de Nutrición von Saalfeld.....	82
3.4.1	Precio.....	82
3.4.2	Producto.....	83
3.4.3	Publicidad.....	84
3.4.4	Promoción y ventas	86
3.4.5	Plaza o Distribución	87

3.5 Análisis FODA de la Clínica de Nutrición von Saalfeld.....	88
3.6 Inteligencia de mercados.....	90
3.6.1 Necesidades del mercado.....	90
3.6.2 Tendencias del mercado.....	91
3.6.3 Resultados de las expectativas de un menú light o bajo en calorías.....	92
3.6.4 Análisis de los principales competidores.....	107
Macroentorno.....	111
3.7.1 Demográfico y económico.....	111
3.7.2 Político.....	112
3.7.3 Cultural.....	113
3.7.4 Tecnológico.....	114
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL.....	116
4.1 Propuesta de la filosofía empresarial.....	117
4.1.1 Propuesta de valores.....	117
4.1.2 Propuesta de misión.....	119
4.1.3 Propuesta de visión.....	120
4.2 Estrategias de mercadeo.....	120
4.2.1 Posicionamiento.....	120
4.2.2 Estrategias.....	121
4.2.3 Mezcla de mercadeo.....	123
4.2.3.1 Precio.....	124
4.2.3.2 Producto.....	125
4.2.3.3 Publicidad.....	128
4.2.3.4 Promoción y ventas.....	130
4.2.3.5 Plaza o distribución.....	133
4.3 Estrategias de ventas.....	133
4.3.1 La organización de ventas.....	133
4.3.2 Mercadeo relacional: Estrategia con clientes y CRM.....	135
4.3.3 Estrategia de servicio al cliente y compromisos con el cliente.....	136
4.3.4 Estrategias de preventas.....	138
4.3.5 Estrategias de ventas para:	138
4.3.5.1 Mantener clientes.....	138
4.3.5.2 Aumentar lealtad.....	139
4.3.5.3 Atraer nuevos clientes.....	139
4.3.5.4 Vincular clientes (venta cruzada)	140
4.3.5.5 Abandonar clientes.....	140
4.3.6 Estrategias de posventa.....	141
4.4 Implementación y control.....	141
4.4.1 Metodología de implementación del plan estratégico.....	141
4.4.2 Metodología de control y seguimiento del plan estratégico.....	142
4.5 Conclusiones.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	147
ANEXOS.....	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1.1. Jerarquía de necesidades de Maslow.....	19
Figura No. 1.2 Niveles de canales.....	31
Figura No. 1.3 Proceso de generación de valor.....	40
Figura No. 2.1 Organigrama de la Clínica de Nutrición von Saalfeld.....	56
Figura No. 3.1 Principales problemas nacionales.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 3.1 Precios de otros consultorios de nutrición competidores.....	79
Tabla No. 3.2 FODA de la Clínica de Nutrición von Saalfeld.....	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.1 Composición del sector servicios por actividad.....	20
Gráfico No. 1.2 Empresas privadas por sector económico, distribución porcentual, según tamaño (marzo 2006).....	21
Gráfico No. 1.3 Empresas privadas distribución porcentual por sector económico (marzo 2006).....	21
Gráfico No. 1.4 Distribución de pyme, por actividad económica.....	22
Gráfico No. 1.5 Distribución de pyme, por actividad económica.....	22
Gráfico No. 2.1 Clases sociales en Costa Rica.....	60
Gráfico No. 3.1 P1 Frecuencia con que va a comer a restaurantes.....	93
Gráfico No.3.2 P2. Razones del porqué le gusta comer en restaurantes.....	94
Gráfico No. 3.3 P3. Busca usualmente si el menú del restaurante incluye opciones light.....	95

Gráfico No. 3.4 P4. Prefiere asistir a restaurantes que ofrezcan también un menú light.....	96
Gráfico No. 3.5 P5. Sería de su agrado ver que restaurantes como éste tengan un menú light.....	97
Gráfico No. 3.6 P6. Qué deben incluir los platillos de un menú light para que sean atractivos.....	98
Gráfico No. 3.7 P7. Principales razones del pedir un platillo del menú light.....	99
Gráfico No. 3.8 P1. Frecuencia con que va a comer a restaurantes.....	100
Gráfico No. 3.9 P2. Razones del porqué le gusta comer en restaurantes.....	101
Gráfico No. 3.10 P3. Busca usualmente si el menú del restaurante incluye opciones light.....	102
Gráfico No. 3.11 P4. Prefiere asistir a restaurantes que ofrezcan también un menú light.....	103
Gráfico No. 3.12 P5. Sería de su agrado ver que restaurantes como éste tengan un menú light.....	104
Gráfico No. 3.13 P6. Qué deben incluir los platillos de un menú light para que sean atractivos.....	105
Gráfico No. 3.14 P7. Principales razones del pedir un platillo del menú light.....	106

Resumen

Barrenechea Cersósimo, Karla

Plan Estratégico Empresarial para la Clínica de Nutrición Von Saalfeld, con el fin de lograr un crecimiento de la consulta privada, por medio del servicio de menú light para restaurantes costarricenses de todo tipo.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.

K. Barrenechea C, 2007.

168 h. – 27 il. – 35 refs.

La Clínica de Nutrición von Saalfeld se creó en el 2001 y se dedica a la atención a pacientes que desean o necesitan tratamiento nutricional, mediante la consulta privada. Además de su principal actividad, la clínica está desarrollando un servicio adicional de elaboración de menús light para restaurantes que atienden a un mismo sector de población, con el fin de no solo cubrir mejor las necesidades de los clientes, sino con la meta también de tener un mayor posicionamiento y crecimiento como organización.

Anteriormente, se ha realizado este tipo de trabajos para algunos restaurantes que lo han solicitado a la clínica, sin embargo es un mercado que se puede aprovechar y a través de un plan estratégico le puede convenir mucho como empresa. Este mercado apenas ha recibido atención por parte de otros nutricionistas, aunque hasta el momento sí hay una de las competencias que es más fuerte, la cual ha abarcado un número mayor de restaurantes y le ha sacado un provecho que la Clínica de Nutrición von Saalfeld hasta el momento no ha hecho.

La nutrición es un tema que está adquiriendo popularidad, ya que el cuidar de la salud, tener mejores estilos de vida y unos hábitos que aseguren una mejor calidad de ésta ha venido a ser un tema de mucho interés y hasta cierto punto, una moda. Igualmente, la importancia que se le ha dado a la nutrición, como parte de los tratamientos que pacientes con enfermedades crónicas deben llevar, ha fortalecido su imagen como carrera profesional del área de la salud.

Hay muchos restaurantes en el país y en la Gran Área Metropolitana que hoy en día todavía no cuentan con un menú light o algunas opciones bajas en calorías, ni con información nutricional que los respalde como producto.

La Clínica de Nutrición von Saalfeld va a penetrar este mercado como un negocio sólido, mediante un plan estratégico y un equipo capaz de materializar esta gran oportunidad. Las nutricionistas del equipo de la clínica poseen una amplia capacitación profesional para dar apoyo a este proyecto.

En un primer momento, la empresa venderá su nuevo y reformado servicio a través de promociones, mercadeo directo, la venta personal y con apoyo de su página Web. La empresa habrá posicionado mejor su imagen, lo cual le atraerá más pacientes a control nutricional y permitirá el crecimiento que anda buscando.

Los objetivos del presente trabajo de investigación son los siguientes:

Objetivo general:

Formular un plan estratégico empresarial en la Clínica de Nutrición von Saalfeld, para lograr un crecimiento de la consulta privada, por medio del servicio de menú light para restaurantes costarricenses de todo tipo.

Objetivos específicos

1. Exponer los fundamentos teóricos de la planeación estratégica empresarial que permita desarrollar las estrategias de mercadeo y ventas, enfocadas al servicio de opciones bajas en calorías o light en restaurantes
2. Realizar una descripción de la empresa y su situación actual, así como del entorno en el que se encuentra.

3. Identificar y analizar las estrategias de mercadeo actuales de la empresa y su competencia, con el fin de lograr definir las estrategias que puedan ser planteadas para un plan estratégico empresarial.
4. Proponer un plan estratégico empresarial.

Palabras claves:

Plan estratégico

Clínica de Nutrición von Saalfeld, Servicios Clínica de Nutrición von Saalfeld, Nutrición Clínica de Nutrición von Saalfeld

- Director de la investigación:

MBA. Roque Rodríguez

- Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado.

Introducción

El presente trabajo de investigación va a ser realizado con el propósito de elaborar un plan estratégico para una empresa privada que brinda servicios nutricionales, la Clínica de Nutrición von Saalfeld, de tal manera que se pueda posicionar mejor y obtener un crecimiento mayor, por medio de un nuevo servicio que se encarga de ofrecer opciones bajas en calorías o light dentro de los menús que ofrecen todo tipo de restaurantes en Costa Rica.

La importancia que se da a una alimentación adecuada y a la nutrición del cuerpo humano es algo que ha ido en crecimiento y boga alrededor del mundo en los últimos años, especialmente. Por medio de las instituciones y empresas de salud del país y el mundo, la población también le ha dado énfasis a la implementación de estilos de vida más saludables y a la prevención de enfermedades con el fin de obtener una mejor calidad de vida.

Las clínicas y centros de nutrición deben administrar sus recursos para brindar un excelente servicio que cubra las necesidades de sus pacientes, así como una influencia positiva en la salud y vida de estos y de otras personas, para crear una cadena de buenas costumbres que deben comunicarse de generación a generación y a través, de una adecuada enseñanza sobre el comer saludable y balanceadamente.

En la actualidad, la preparación de comidas caseras y proporcionalmente sanas es cada vez menos común, mientras que las comidas fuera de casa, en restaurantes, se vuelve parte de la rutina diaria de muchísimas personas y de todo tipo de estratos sociales. Pareciera ser que una gran parte de la población dedica más tiempo a su trabajo, al corre - corre de la vida diaria y a otras situaciones, que a esforzarse por ingerir comidas nutricionalmente aptas, porque consumen muchas veces cantidades que se exceden en calorías y nutrientes como por ejemplo, las grasas saturadas y el azúcar, entre otros. Esto nos ha llevado a obtener un alto porcentaje de la población costarricense y de la mundial, con estado de sobrepeso y obesidad. Costa Rica, específicamente, tiene cerca de un 30% de su población con sobrepeso, según datos estadísticos recopilados por el periódico La Nación.

La Clínica de Nutrición von Saalfeld nació en el año 2001, tras la iniciativa de su propietaria y gerente, la nutricionista Kathryn von Saalfeld, como una empresa destinada a brindar dietoterapia a sus clientes, así como servicios de asesoría en nutrición a distintas empresas.

Como un complemento, en el año 2003 la clínica inició con proyectos de inclusión de opciones más nutritivas en los menús, en algunos restaurantes. Sin embargo, este proyecto no se desarrolló formalmente y originó de esta manera, una desventaja frente a su competencia y una disminución en la velocidad de crecimiento de la empresa en lo que respecta a servicios de nutrición a restaurantes, mas no en lo referido a consulta nutricional individual.

La clínica cuenta con mercadeo a través de entrevistas, mediante programas de televisión, radio, artículos en revistas y periódicos, y mediante la página Web oficial de la clínica, llamada Sabor y Salud (www.saborysalud.com), la cual ofrece información útil para una mejor calidad de vida y salud de las personas, no solamente en el campo nutricional, sino también en el área de dermatología, psicología, medicina holística, y deporte.

Este proyecto pretende ser un servicio formal más de la clínica, para complementar los conocimientos y la práctica facilitada de mejores hábitos de alimentación en los pacientes y la población en general. Persigue no solo ampliar y mejorar el servicio a sus actuales clientes, sino lograr una mejor captación de oíros lo que permitirá, además, posicionar mejor el nombre de la empresa y a brindarles una mayor confiabilidad a los pacientes actuales y futuros.

Limitaciones:

La carencia de fuentes de información teóricas en la empresa y sobre el mercado y entorno competitivo, en general, se considera la mayor limitación para la realización de este trabajo; por lo tanto es necesario apoyar la investigación con herramientas cualitativas como entrevistas a clientes de restaurantes y de la clínica, consultas telefónicas de diversa índole, archivos de la clínica de nutrición, e Internet, que puedan proporcionar la información deseada para garantizar el éxito del proyecto.

Capítulo I

Capítulo I: Fundamentos teóricos de la planeación estratégica empresarial

Para los propósitos de este trabajo, se considera esencial analizar los conceptos que dan el sustento teórico al análisis efectuado, con el objetivo de una mejor comprensión del tema y un enriquecimiento de éste.

1.1 Inteligencia de mercados

1.1.1 Definición de mercado

La palabra mercado puede tener varias definiciones, según como se vea. Generalmente, el mercado es un lugar donde los vendedores y compradores se reúnen para el intercambio de bienes y servicios; sin embargo, en el área de mercadeo, *mercado* se refiere a las distintas agrupaciones de consumidores o compradores, así como del mercado de las necesidades que van a ser satisfechas.

El mercado meta es el o los terceros a quienes el o los mercadólogos, se van a dirigir con el fin de captar su atención para obtener la compra o donativo.

1.1.2 Estados de la demanda

Con tal de lograr los objetivos deseados, los mercadólogos son los responsables de propiciar la dirección de la demanda, por lo cual deben favorecer una influencia sobre el nivel, el momento y la composición de la demanda de la empresa. Hay 8 estados de la demanda que son distintos y que resulta necesario conocer para los propósitos de esta investigación:

- A. Demanda negativa: el consumidor no aprueba el producto, puede incluso pagar para evitarlo
- B. Demanda inexistente: no se conoce el producto o no hay interés por parte del consumidor
- C. Demanda latente: el producto es adquirido con menor frecuencia o se deja de adquirir
- D. Demanda irregular: la demanda es variante, según los días, meses, horas o estaciones
- E. Demanda completa: se adquiere por parte del consumidor el volumen de productos justo, según la oferta del mercado

- F. Demanda excesiva: el número de consumidores que desea adquirir el producto es mayor al volumen de unidades ofrecidas
- G. Demanda indeseable: los consumidores se sienten atraídos por productos portadores de consecuencias indeseables en la sociedad (Kotler, 2006, p.10)

1.1.3 Tipos o clases de mercados

Definir las clases de mercados que existen y a cuál se desea apuntar, ofrece una mejor percepción del camino a seguir. Las clases de mercados se clasifican en:

- A. Mercados de consumidores: los bienes y servicios de consumo masivo implican publicidad y servicio fiable
- B. Mercados de empresas: las empresas que venden bienes y servicios a otras, se enfrentan con profesionales formados que buscan obtener un beneficio. La publicidad es un factor importante, pero más lo son la fuerza de ventas, el precio, la reputación, lealtad y calidad.
- C. Mercados globales: el mercado internacional presenta desafíos y decisiones adicionales, como la información sobre exportación y licencias, entre otras.
- D. Mercados no lucrativos y de sector público: se refiere a mercados como iglesias, universidades, instituciones de beneficencia o entidades gubernamentales, y son mercados con presupuesto limitado generalmente, por lo que el precio es importante. (Kotler, 2006, p. 12)
- E. Mercados electrónicos: Distribución, compra, venta, mercadeo y suministro de información de productos o servicios a través de redes informáticas como Internet, Intranet y Extranet.

Hoy en día se puede distinguir entre un mercado físico y un mercado virtual. Por la utilización de Internet han surgido miles de empresas que buscan llegar a un mercado específico a través de la red, la cual incluye facilidades de tiempo, transporte y pago, entre otras.

1.1.4 Análisis del mercado

El propósito del marketing es conocer y satisfacer las necesidades y los deseos del mercado meta de una forma más eficaz que la de los competidores. El estudio del comportamiento del consumidor consiste en analizar cómo los individuos, grupos y empresas seleccionados, adquieren, utilizan y disponen de bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos. (Kotler, 2006, p. 173)

Mediante un análisis del mercado, se logra obtener información esencial sobre las características que influyen en el comportamiento de compra de los consumidores, los procesos psicológicos que actúan en los consumidores, mediante los programas de marketing; cómo se toman las decisiones de compra y el análisis que hacen las empresas mismas en la toma de decisiones de compra que realizan sus clientes y consumidores.

Los factores que influyen en el comportamiento del consumidor involucran a los culturales, sociales y a los factores personales, principalmente.

Los procesos psicológicos se basan en las teorías de motivación varias de Sigmund Freud, Abraham Maslow y Frederick Herzberg, las cuales presentan diferentes implicaciones para el análisis del consumidor y en la definición de estrategias de mercadeo. Tienen mucho que ver entre éstas los factores de percepción, aprendizaje y memoria para observar cómo estos elementos se relacionan con la toma de decisiones de un comprador.

Otro tipo de mercado es el industrial. Con el análisis del mercado industrial se puede observar cómo construyen las empresas relaciones sólidas con clientes empresariales, quién participa en el proceso de compra del producto o servicio, cómo se difiere éste del mercado de consumidores, entre otros.

Al ofrecer el servicio de un menú light o bajo en calorías para restaurantes, hay que tener en cuenta que no solo el mercado corresponde a los clientes de los restaurantes, sino que existe una

relación de negocios con el restaurante como empresa, ya que es el consumidor empresarial por el cual el consumidor final va a conocer el servicio o producto.

1.1.5 Necesidades y tendencias

Abraham Maslow intentó buscar una explicación a la pregunta de por qué ciertas necesidades motivan a las personas en determinados momentos. Según él, las necesidades están ordenadas jerárquicamente, desde las más apremiantes hasta las menos apremiantes. En orden de importancia, existen necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de autorrealización. Cada persona intentará satisfacer primero las necesidades más importantes. (Kotler, 2006, p. 185)

Figura 1.1
Jerarquía de necesidades de Maslow



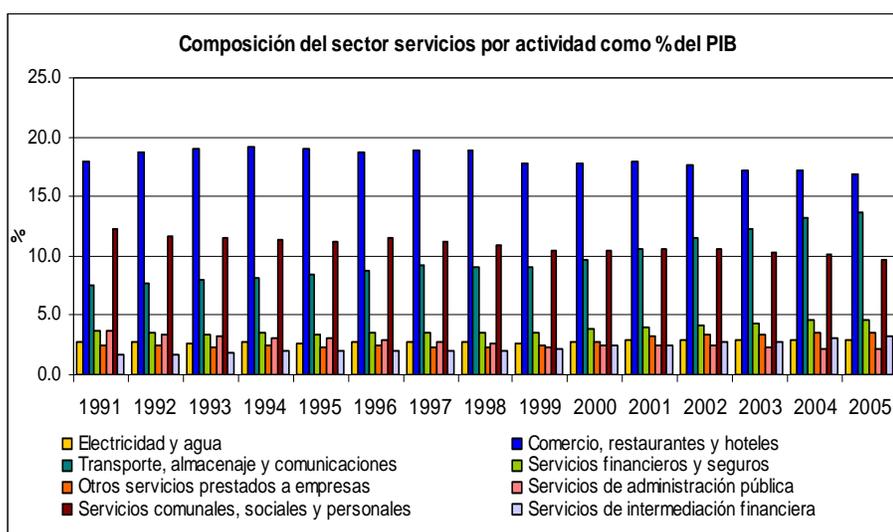
Kotler, 2006, p.185

Fuente:

Esto ayuda a los mercadólogos a entender cómo los diferentes productos que hay en el mercado forman parte de los planes, objetivos y vida de los consumidores.

Las tendencias de los servicios son cada vez más continuas y favorables. En Costa Rica, el sector servicios abarcaba un 54% para marzo del 2006, para corresponder en un 68,7% al área de empresas privadas. Según la actividad, las áreas de comercio, restaurantes y hoteles integran el porcentaje mayoritario, que para razones de este trabajo de graduación, son números representativos porque corresponden al mercado empresarial meta.

Gráfico 1.1
Composición del sector servicios por actividad



Fuente: BCCR

Gráfico 1.2

Empresas privadas por sector económico, distribución porcentual, según tamaño (marzo 2006)

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agropecuario	15%	11%	10%	18%	14%
Industria	7%	11%	14%	21%	8%
Comercio	24%	26%	20%	12%	24%
Servicios	55%	52%	55%	49%	54%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: CCSS

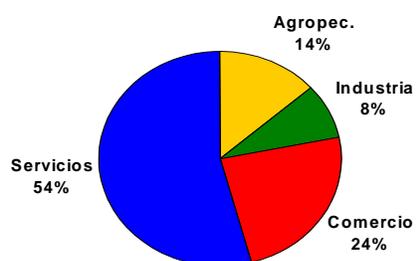
Gráfico 1.3

**Empresas privadas distribución porcentual por sector económico
(marzo 2006, en porcentaje)**

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agropecuario	74,6	19,2	3,3	2,9	100,0
Industria	54,0	33,1	7,7	5,3	100,0
Comercio	68,5	26,6	3,8	1,0	100,0
Servicios	69,6	23,8	4,6	1,9	100,0
Total	68,7	24,6	4,5	2,1	100,0

Fuente: CCSS

Gráfico 1.4
Distribución de pyme, por actividad económica



Fuente: CCSS

Gráfico 1.5
Distribución de pyme, por actividad económica



Fuente: CCSS

Al igual que en Costa Rica, en otros países el mercadeo es cada vez más utilizado en la venta de servicios. Por ejemplo, la prestación de servicios va en aumento conforme crecen las economías, en una proporción de 70 a 30 frente a los bienes de la economía estadounidense. Muchas ofertas de mercado ofrecen una combinación mixta de bienes y servicios; por ejemplo, los restaurantes venden no solo sus platillos, sino el servicio al cliente. (Kotler, 2006, p. 18)

1.1.6 Entorno económico

El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, los precios, ahorros, endeudamiento y facilidades de crédito. Las tendencias que afectan el poder adquisitivo se consideran de gran importancia y atención para el marketing, ya que esto influye directamente en sus negocios.

1.1.7 Entorno y factores socioculturales

La sociedad influye en las creencias, valores y normas que definen gustos y preferencias en gran medida. De aquí, las personas casi inconscientemente absorben la visión de un mundo que define su relación consigo mismos, los demás, con las organizaciones, naturaleza y universo. (Kotler, 2006, p.87)

El entorno sociocultural puede analizar visiones como la visión de uno mismo, la de los demás, la de las organizaciones, de la sociedad, naturaleza, y la visión del universo. Los valores fundamentales de una sociedad no pueden ser cambiados por el mercadeo; pero sí tal vez, los valores secundarios porque son más susceptibles al cambio. Los primeros son ligados a las creencias religiosas, el trabajo, el matrimonio, la beneficencia y honestidad, según la sociedad.

1.1.8 El proceso de decisión de compra (o adquisición de un servicio)

Cabe mencionar que el proceso de decisión de compra comprende un modelo de cinco fases:

1. Reconocimiento del problema: inicia cuando el comprador reconoce tener un problema o necesidad. Los mercadólogos deben identificar las circunstancias que desencadenan una necesidad concreta recopilando información de los consumidores.
2. Búsqueda de la información: Si el consumidor experimenta tener una necesidad, entonces se inclinará por buscar información y él mismo se muestra más receptivo con la información de un determinado producto o servicio.
3. Evaluación de alternativas: El consumidor va a procesar la información para tomar una decisión final, sin embargo no todos los consumidores utilizan el mismo proceso en todas las situaciones de compra. Los consumidores prestan más atención a los atributos que les ofrezcan los beneficios que buscan.
4. Decisión de compra: Los consumidores se forman preferencias entre las diferentes marcas que integran el conjunto de elección. Cuando se genera una intención de compra, los consumidores toman cinco decisiones secundarias: decisión de marca, decisión de vendedor, decisión de cantidad, decisión de tiempo y decisión de forma de pago.
5. Comportamiento postcompra: Las comunicaciones de mercadeo deben ofrecer creencias y evaluaciones que refuercen la elección del consumidor y que le ayuden a sentirse satisfecho con su elección de marca. El trabajo de marketing no termina con la venta del producto, sino que debe enfocarse a controlar la satisfacción posterior a la compra.

Los consumidores se forman actitudes (juicios, preferencias) hacia las diferentes marcas mediante un procedimiento de evaluación de atributos. Estos desarrollan un conjunto de creencias sobre cómo presentan las marcas los diferentes atributos. El modelo de valor esperado de creación de actitudes, afirma que los consumidores evalúan productos y servicios combinando sus creencias sobre las marcas (positivas y negativas) por orden de importancia. (Kotler, 2006, p. 194).

Este modelo presupone un alto nivel de implicación del consumidor. La implicación del consumidor se define como el nivel de compromiso y de procesamiento activo de los consumidores, al responder a los estímulos de marketing. (Kotler, 2006, p. 200)

1.1.9 Definición de un segmento de mercado

Un segmento de mercado lo integra un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares. (Kotler, 2006, p. 240)

Una manera de identificar segmentos es con base en las preferencias de los consumidores. Por esta razón, mediante este trabajo de investigación se realizará un cuestionario a los clientes de la Clínica de Nutrición von Saalfeld, con el fin de obtener datos representativos de los restaurantes a los cuales éstos más visitan, y que de la misma forma exista una relación a nivel socio-económico con los objetivos del proyecto y un segmento de clientes potenciales (refiriéndonos a los clientes potenciales para esta investigación como los mismos servicios de alimentación o restaurantes) más claramente definidos.

1.1.10 Tipos de segmentación

Para hacer una segmentación de un mercado, se necesitan dos grandes variables. Primero, pueden delimitarse los segmentos en función de las características descriptivas de los consumidores:

- Segmentación geográfica: divide al mercado en unidades geográficas diferentes, como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios.
- Segmentación demográfica: divide al mercado en varios grupos según variables como edad, sexo, núcleo familiar, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, nivel educativo, raza, generación, nacionalidad y clase social.
- Segmentación psicográfica: combina los factores demográficos y psicológicos para entender mejor a los consumidores. Aquí se divide a los consumidores en grupos diferentes de acuerdo con su estilo de vida, rasgos de personalidad, valores, entre otros. Uno de los sistemas de segmentación psicográfica de mayor uso es el del sistema VALS que clasifica al mercado de adultos estadounidenses en ocho grupos primarios, de los cuales hay cuatro grupos con grandes recursos que son:
 - Innovadores
 - Pensadores

- Triunfadores
- Experimentadores

Y otros cuatro que son de recursos limitados:

- Creyentes
- Luchadores
- Realizadores
- Sobrevivientes

La segunda variable se relaciona con los atributos vinculados a las necesidades o respuestas ante los productos, que por lo general pueden referirse a consideraciones conductuales.

Segmentación conductual es el tipo en que se agrupa a los compradores en función del conocimiento de los productos, el uso que les dan y respuestas frente a ellos. Así, se definen mejor los roles de las decisiones de compra, y las variables de comportamiento como los del momento de uso, beneficios, categoría de usuarios, nivel de uso, nivel de lealtad, nivel de inclinación de compra y actitud para segmentar los mercados.

1.2 Mercadeo

1.2.1 Definición de mercadeo

El mercadeo o *marketing* es un concepto muy utilizado hoy en día para cualquier tipo de negocio. Por esta misma razón resulta de vital importancia conocer su definición y características.

La Asociación Americana de Marketing define al mercadeo como “una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio” (Kotler, 2006, p.6). En otras palabras, se podría decir que el mercadeo consiste en satisfacer las necesidades del cliente de una forma rentable.

Sin embargo, las definiciones de mercadeo podrían tener un aspecto desde el punto de vista social y empresarial por separado. Desde el punto de vista social, el mercadeo es el proceso por el cual las personas, tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean, a través de la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos. Es proporcionar un nivel de vida más alto.

Desde el punto de vista empresarial, el marketing simple y sencillamente se podría definir como el arte de vender productos, mediante la satisfacción de las necesidades de los consumidores del producto.

1.2.2 Mercadeo directo y venta personal

El marketing directo consiste en la utilización de canales que llegan directamente a los consumidores con el fin de entregar bienes y servicios a los compradores, sin necesidad de intermediarios de marketing. Estos canales incluyen el correo directo, los catálogos, el telemarketing, la televisión interactiva, las terminales de venta, los sitios Web y otros dispositivos móviles. (Kotler, 2006, p. 604)

De esta manera, es más fácil para los mercadólogos obtener una respuesta que pueda ser medible, ya que generalmente se mide por los pedidos por parte de los consumidores.

El gasto por medio de una fuerza de ventas puede llegar a ser costoso, por lo que cada vez más los mercadólogos también utilizan medios como el correo directo para llegar a sus clientes y lograr también que los clientes lleguen a las empresas. Esta forma de ventas ha aumentado considerablemente.

Algunas ventajas del marketing directo son las siguientes:

- Los consumidores pueden comprar o adquirir un producto o servicio desde la casa u oficina, lo que es cómodo, divertido y sencillo, hay ahorro de tiempo, se pueden comparar precios vía *on line* y ver así otros productos que ofrecen las demás empresas.

- Los vendedores pueden adquirir datos y listas de grupos de consumidores.
- Llega a consumidores meta en el momento adecuado.
- Recibe más atención que otras modalidades, porque alcanza segmentos más interesados.
- Permite probar medios y mensajes alternativos para encontrar la combinación más adecuada, desde el punto de vista de los costos.
- Dificulta el acceso de la competencia a la oferta y estrategia de la empresa.
- Permite medir los efectos de las campañas para estudiar y analizar cuál ha sido la más rentable.

Por otro lado, la venta persona, que es antiguamente la más utilizada, tiene seis pasos importantes de mencionar:

1. Prospección y calificación: identificar a los clientes interesados y clasificarlos.
2. Aproximación previa: el vendedor debe saber todo lo posible acerca de la empresa y sobre los compradores, fijar objetivos para la visita y planear una estrategia general de ventas para el cliente.
3. Presentación y demostración: el vendedor ya puede contar la historia del producto, beneficios, ventajas, características y valor.
4. Cómo vencer las objeciones de los clientes: ante algún tipo de resistencia por parte del comprador, el vendedor debe saber mantener una actitud positiva, lograr “vender el precio” en lugar de “vender a través del precio” sin ceder muy rápido ante pedidos de descuentos por parte de los clientes.
5. Cierre: el vendedor tratará de cerrar la venta y reconoce las señales que indican que esto puede realizarse.
6. Seguimiento y mantenimiento: es necesario, si el vendedor desea garantizar la satisfacción del cliente y que éste vuelva a comprarle, puede realizarse por medio de visitas postventa, entre otras acciones como un plan de crecimiento y mantenimiento para cada cuenta que maneje.

1.2.3 Mezcla de mercadeo para servicios

El marketing de servicios difiere del marketing de productos porque los elementos que la componen son las famosas 4Ps: producto, precio, plaza o distribución y promoción, que son clave para las tomas de decisiones. La mezcla de marketing de los servicios incorpora a las personas, evidencia física (physical evidence) y el proceso, por lo que intervienen en total 7Ps.

Las personas se definen como todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador, a saber: el personal de la compañía, el cliente y los clientes que se encuentran en el ambiente del servicio. (Zeithaml, 2000:p 24)

La evidencia física es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio. (Zeithaml, 2000:p 25)

El proceso involucra los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, la realización del servicio y los sistemas de operación. (Zeithaml, 2000:p 25)

1.2.4 Categorías de la mezcla de los servicios

Las ofertas de cada empresa generalmente incluyen algún tipo de servicios, de los que se obtienen cinco ofertas:

- Bienes puramente tangibles
- Bienes tangibles que incluyen algunos servicios
- Productos híbridos: la oferta se comprende de bienes y servicios por partes iguales
- Servicio principal con bienes y servicios secundarios
- Servicio puro

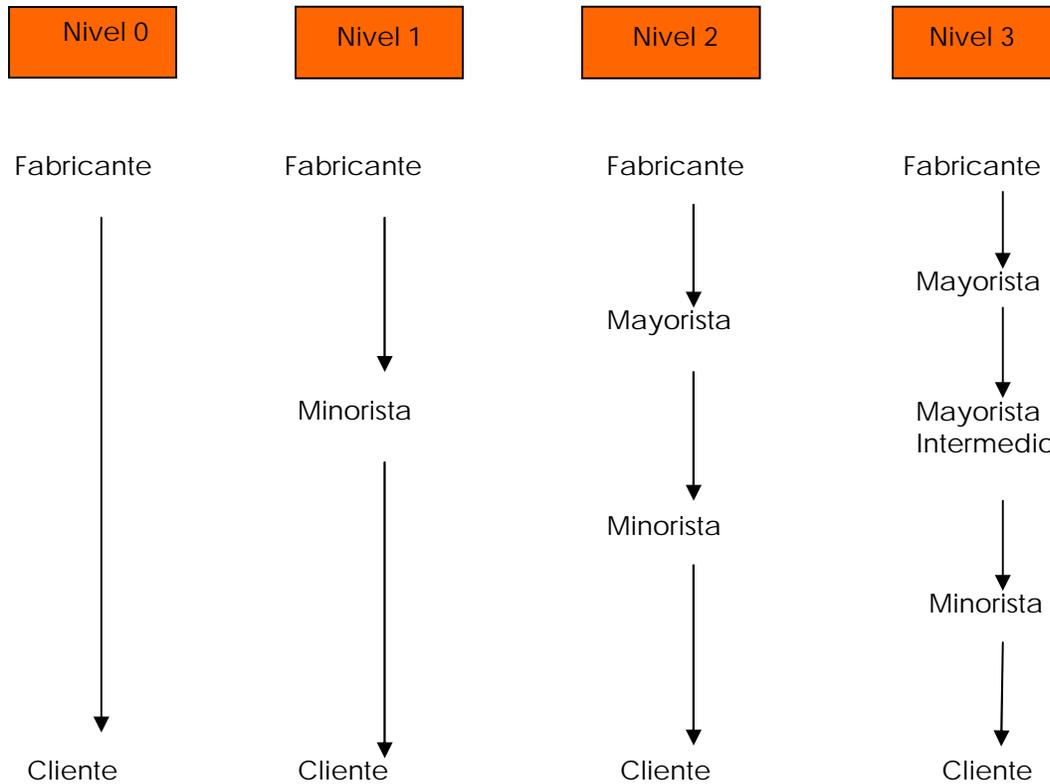
1.2.5 Canales de mercadeo en el sector de los servicios

Los canales de marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o servicio para su uso o adquisición. (Kotler, 2006, p. 468)

Los canales elegidos afectarán todas las demás decisiones de marketing, de lo que depende tanto el precio del bien o servicio como la publicidad. La estrategia de empuje supone que el fabricante utilice la fuerza de ventas y la promoción comercial para inducir a los distribuidores a ofrecer, promover y vender el producto a los consumidores finales. La estrategia de jalar supone que el fabricante utiliza la publicidad y promoción para convencer a los consumidores de solicitar el producto a los distribuidores, para inducir a realizar pedidos.

Los niveles de canales para productos tienen varias opciones, por ejemplo:

Figura 1.2
Niveles de canales



Para diseñar el canal de marketing, se deben conocer los niveles de servicio deseados por el mercado meta:

- Tamaño de lote: número de unidades que el canal de marketing permite adquirir a un cliente promedio, en cada compra.
- Tiempo de espera: tiempo promedio que clientes del canal aguardan para recibir la mercancía, ya que generalmente se confía en que cada vez sea más rápido.
- Comodidad de puntos de venta: grado de facilidad de compra que ofrece el canal a los consumidores.
- Variedad de productos: amplitud del surtido que brinda el canal de marketing.
- Servicios de ayuda: servicios adicionales (crédito, entrega, reparación, instalación) que ofrece el canal.

Los canales en el sector servicios buscan también cómo poner éstos a disposición del mercado meta y cómo facilitar el acceso a ellos. Una mezcla de canales que incluyen opciones como medios

de comunicación, correo electrónico, reuniones, anuncios, entre otros, constituyen formas de hacer llegar el mensaje o el servicio al consumidor.

1.3 Planeación estratégica

1.3.1 Definición de planeación estratégica

El plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. El plan de marketing estratégico determina los mercados meta y la proposición de valor que se va a ofrecer, en función del análisis de oportunidades del mercado. (Kotler, 2006, p. 43)

Para garantizar la selección y ejecución de las actividades adecuadas, la planeación estratégica resulta crucial. La planeación estratégica requiere tomar decisiones en tres ámbitos diferentes. El primero se refiere a administrar los negocios de la empresa como los activos de una cartera de inversión. El segundo implica valorar las fortalezas de cada negocio teniendo en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa en el mercado. El tercer ámbito se refiere a la definición de una estrategia. La empresa debe desarrollar un plan de juego para alcanzar los objetivos de cada negocio a largo plazo. (Kotler, 2006, p. 42)

1.3.2 Análisis SWOT o FODA

Como análisis SWOT o FODA se conoce a la valoración general de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que a su vez analizan el ambiente de marketing, interno y externo, de una empresa.

El análisis del entorno externo se refiere directamente a las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente. Se podría decir que hacer marketing es el arte de descubrir, desarrollar y hacer rentables las oportunidades.

Una oportunidad de marketing se considera toda necesidad o interés de los compradores, que una empresa puede satisfacer de manera rentable (Kotler, 2006, p. 52). Existen tres fuentes de

oportunidades en el mercado: ofrecer algo que no abunda, por lo que se requiere poco mercadeo; ofrecer un producto o servicio existente en un modo nuevo o superior, lo que se logra, generalmente, pidiendo ayuda y opinión a los clientes; y ofrecer un producto o servicio totalmente nuevo.

Una amenaza del entorno representa un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que conducirá, si no se emprende una acción de marketing defensiva, a una disminución de ventas o utilidades de la empresa.

El análisis del ambiente interno implica analizar las fortalezas y debilidades de la empresa. Resulta importante para la empresa determinar, si se debe limitar a aprovechar las oportunidades que implica la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas. (Kotler, 2006, p. 53)

1.3.3 Formulación de la estrategia

Las metas indican qué quiere conseguir cada unidad de negocio y la estrategia, cómo se va a lograr. Cada negocio debe tener tres estrategias compatibles entre sí, la estrategia de marketing, la estrategia tecnológica y la estrategia de recursos.

Las estrategias genéricas que sirven como punto de partida, según Kotler, son la estrategia de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Cuando una estrategia se da por liderazgo en costos, la empresa se esfuerza por obtener costos de producción y distribución más bajos, para vender a precios inferiores a los de la competencia, y hace de esto una fortaleza.

Cuando la estrategia es por diferenciación, la empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado.

La estrategia por enfoque concentra a la empresa en uno o más segmentos estrechos del mercado, para buscar ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta.

También, existe la tendencia de formar alianzas estratégicas entre empresas, las que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Alianzas para elaborar productos o prestar servicios: empresa concede licencia a otra para fabricar sus productos
- Alianzas promocionales: empresa accede a promocionar productos o servicios de otra
- Alianzas de logística: empresa ofrece servicios de logística para el producto de otra
- Colaboraciones para ofrecer precios: una o varias empresas hacen alianzas para ofrecer precios especiales (Kotler, 2006, p. 57)

1.4 Estrategia

1.4.1 Definición de estrategia y tipos de estrategias

Según Kotler, toda empresa debe tener metas que indiquen lo que se desea conseguir, mientras que las estrategias indican cómo esto se va a lograr. Una estrategia es el diseño de planes para alcanzar éxitos en mercadeo. Una buena estrategia de marketing integraría los objetivos de marketing de una organización, las políticas, las secuencias de acción (tácticas) dentro de un todo coherente. El objetivo de una estrategia de marketing es colocar a la organización en posición de llevar a cabo su misión, de forma efectiva y eficiente. Las estrategias de marketing se derivan parcialmente de las estrategias, las misiones y los objetivos globales corporativos. También están influenciadas por una gran variedad de factores microambientales.

Existen muchas estrategias que caben dentro de tres clasificaciones principales:

- ✓Estrategias empresariales
- ✓Estrategias competitivas
- ✓Estrategias de mercadeo
- ✓Estrategias de ventas

1.5 Competencia

1.5.1 Definición de competencia

La competencia la integran aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores. Esta revela un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales. Podría parecer sencillo identificar a los competidores de una empresa, sin embargo no lo es. Hay tres tipos de competencia: fuerte o débil, similar o diferente, buena o mala.

La competencia puede clasificarse según su papel y para entender mejor la situación competitiva, en competidores de empresas líderes, retadoras, seguidoras o especialistas en nichos. La competencia incluye todos los ofrecimientos reales y potenciales y los sustitutos que un comprador pudiese considerar. Se distinguen cuatro niveles de competencia, con base en cuán sustituibles sean sus productos.

1. Competencia de marca: Una empresa ve como competidores a otras empresas que ofrecen un producto y servicios similares a los mismos clientes y a precios similares.
2. Competencia de industrias: Una empresa ve como competidores a todas las empresas que generan el mismo producto o clases de productos.
3. Competencia de forma: Una empresa ve como competidores a todas las empresas que proporcionan el mismo servicio.
4. Competencia genérica: Una empresa ve como competidores a todas las empresas que compiten por el mismo dinero de los consumidores.

Una vez que la empresa identifica a sus principales competidores, debe determinar sus estrategias, objetivos, fortalezas y debilidades. (Kotler, 2006, p. 347)

Según Michael Porter, hay cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento. Las amenazas que plantean esas fuerzas son:

- Amenaza de rivalidad intensa en el segmento
- Amenaza de nuevos participantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los compradores

- Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores

1.6 Servicios

1.6.1 Definición de servicio

Los servicios incluyen todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos (como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud) que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez. (Zeithaml, 2000, p. 3)

1.6.2 Características de los servicios

Las características que diferencian a los servicios de los productos son las que determinan una mezcla de mercadeo más amplia y se consideran las siguientes:

1. Un servicio es intangible: un producto puede ser visto, tocado, degustado o sentido; mientras que un servicio no, ya que se refiere más bien a una acción. Con respecto al marketing, los servicios no se pueden inventariar, por lo que la administración de su demanda es difícil de medir. Además, los servicios no pueden ser patentados, por lo que pueden ser imitados fácilmente por la competencia y no pueden ser demostrados o explicados con la calidad que involucraría su ejecución.
2. Un servicio es heterogéneo: se refiere a que al ser ejecutado por personas, nunca será exactamente semejante a otro; las personas o empleados que pueden atender a un cliente son diferentes, así como los clientes también lo son, y esto ocasiona un nivel complejo de medición por lo heterogéneo que puede resultar. La calidad sostenida de un servicio es difícil de asegurar en su mercadeo, ya que esta depende de muchos factores que no están en las manos de quienes lo planearon.

3. Su producción y consumo son simultáneos.
4. No pueden ser perecederos.

1.6.3 Diferenciación de servicios

La forma más evidente de diferenciación y, por lo general, la más convincente para los consumidores es la que se basa en las características del producto o servicio. (Kotler, 2006, p. 318) Las estrategias de diferenciación son varias:

- Diferenciación por medio del producto

Las marcas se pueden diferenciar en función de diversas dimensiones de producto (forma, características, resultados, componentes, duración, confiabilidad, posibilidades de reparación, estilo y diseño) o de servicio (facilidad de pedido, entrega, instalación, capacitación del cliente, asesoría al comprador y mantenimiento y reparación). (Kotler, 2006, p. 319)

Además de esto, existe un posicionamiento de marca más general, que se llama por “la mejor calidad”. Esta dependerá de los resultados finales que ofrece el producto, que también da paso a la posibilidad de tener un mayor precio.

Un precio alto suele reflejar gran calidad. La proyección de una imagen de calidad también está relacionada con el envase, la distribución, la publicidad y la promoción.

- Diferenciación por medio del personal

Las empresas pueden lograr una ventaja competitiva considerable, si sus empleados tienen un entrenamiento superior a los de la competencia.

- Diferenciación por medio del canal

Las empresas pueden conseguir ventaja competitiva al diseñar la cobertura, capacidad y funcionamiento de sus canales de distribución.

- Diferenciación por medio de la imagen

Los compradores responden de forma distinta ante las diferentes imágenes de empresas y marcas. La definición entre identidad e imagen es distinta, la identidad es la forma en que una empresa trata de identificarse o posicionarse por sí misma o sus productos, y la imagen, la manera en que el público percibe a la empresa o sus productos.

Con una identidad efectiva se consiguen tres objetivos: establecer el carácter de la empresa y la propuesta de valor, éste se comunica de forma distintiva y se genera un poder emocional más allá de la imagen mental del producto. Para que la identidad funcione, debe haber interrelación entre la empresa y el consumidor a través de vehículos de comunicación como folletos, catálogos, empaques, anuncios, tarjetas de presentación, entre otros.

El espacio físico del vendedor es un gran generador de imagen. (Kotler, 2006, p. 321)

1.6.4 Estándares de servicios definidos por el cliente

La traducción de las expectativas del cliente, en estándares específicos de calidad del servicio, depende en gran medida de cuáles tareas y comportamientos efectuados se pueden estandarizar o llevar a cabo, rutinariamente. Si el servicio está adaptado para clientes individuales, tal vez los estándares específicos (como aquellos relacionados con el tiempo invertido con el cliente) no sean apropiados. Sin embargo, incluso en los servicios altamente personalizados resulta posible hacer de manera rutinaria muchos aspectos de la prestación del servicio. (Zeithaml, 2000, p. 275)

Es importante mencionar que los estándares establecidos por las compañías tienen que basarse en los requisitos y las expectativas del cliente, en vez de solo en las metas internas de la compañía.

Los estándares definidos por el cliente son metas y medidas operativas visibles y mensurables por el cliente. Hay dos tipos de estándares de servicio definidos por el cliente: estándares flexibles y estándares inflexibles.

A diferencia de los inflexibles, en los flexibles se debe tener en cuenta que no todas las prioridades se pueden contar, cronometrar u observar a través de auditorías, pero son aquellas que se deben documentar a través de medidas de percepción. Están basadas en opiniones que no se pueden observar y que se recogen al hablar con clientes, empleados y otros. Se puede mencionar, por ejemplo, una apropiación de la llamada que hace el cliente que incluya el seguimiento de la promesa hecha, ser cortés y conecedor, comprender la pregunta o petición del cliente.

El proceso de desarrollo de los estándares definidos por los clientes incluye algunos pasos:

- A. Identificar la secuencia de encuentros de servicio existente o deseada.
- B. Traducir las expectativas del cliente en comportamientos y acciones para cada encuentro de servicio.
- C. Seleccionar comportamientos y acciones para determinar estándares.
- D. Decidir si los estándares inflexibles o flexibles son apropiados.
- E. Desarrollar mecanismos de retroalimentación para medir los estándares.
- F. Establecer medidas y niveles meta.
- G. Dar seguimiento a las medidas contra los estándares.
- H. Proporcionar retroalimentación acerca del desempeño de los empleados.
- I. Actualización periódica de los niveles y medidas meta.

1.6.5 Fijación de precios en los servicios

La fijación del precio para un servicio depende de lo que el consumidor valora y no tanto de lo que paga por él. Los consumidores pueden percibir de manera diferente el valor según sean sus gustos, conocimientos, poder adquisitivo y capacidad de pago. Para esto, *Zeithaml* (p. 540) considera importante tener en cuenta los pasos siguientes:

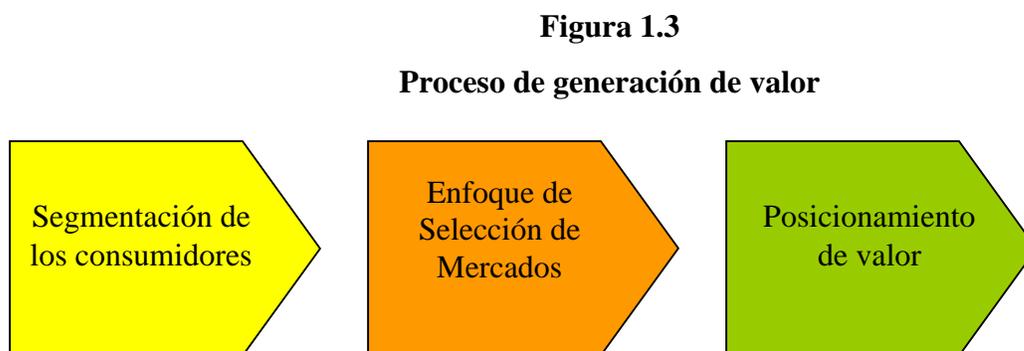
1. Obtener del cliente las definiciones y términos sobre el valor del servicio que está recibiendo o está por recibir.
2. Ayudar al cliente con su definición del valor, los beneficios clave que busca y las dimensiones abstractas de calidad que resultan relevantes para él mismo.
3. Reunir información de los requerimientos a un nivel más concreto y en relación con los beneficios esperados, de modo que pueda ser ejecutable.
4. Cuantificar el valor monetario y no monetario para los clientes.
5. Establecer un precio con base en el valor del servicio para los clientes.

1.7 Creación del valor para el cliente y satisfacción

1.7.1 El valor percibido por el cliente

La dirección de marketing implica satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores. La función de cualquier empresa es ofrecer valor a sus clientes, a cambio de utilidades.

Una aproximación al proceso de generación de valor durante el plan de marketing estratégico contempla una selección del valor que incluye lo siguiente:



El valor percibido por el cliente es la diferencia que aprecia el cliente entre el total de ventajas y el total de costos que supone una oferta respecto a las demás ofertas alternativas. El valor total es el valor monetario percibido del conjunto de ventajas económicas, funcionales y psicológicas que esperan los clientes de una oferta concreta. El costo total es el conjunto de costos en que se incurre a

la hora de evaluar, conseguir, utiliza desechar una oferta concreta (incluidos los costos económicos, temporales, energéticos y psicológicos) (Kotler, 2006, p. 141)

El valor agregado más importante es la calidad de las relaciones humanas de los funcionarios, quiere decir, la excelencia del personal, porque el valor agregado en servicio al cliente consiste en todo aquello que el cliente percibe que no está pagando por ello, como es la atención y el servicio, la conveniencia de que se le provea algo más (horarios, parqueos, centros de atención, etc.).

En consecuencia, todos los funcionarios deben tener una actitud cortés de ayudar al cliente, como el punto central de su actividad; todos deben estar capacitados para atender y dar atención y servicio excelente al cliente, conociendo sus necesidades y tratando de satisfacerlas de la mejor manera posible, sin olvidar que el cliente interno es tan importante como el cliente externo.

Sin embargo, cuando se habla sobre las elecciones e implicaciones que se relacionan con respecto a un producto o servicio, se sabe que los compradores o consumidores actúan bajo diversas limitaciones que en ocasiones se basan más en las motivaciones personales que en los beneficios para la empresa.

Por esta razón, en el campo de los profesionales en el área de salud y nutrición, los servicios que se prestan a diferentes empresas se seleccionan por alguna relación interpersonal con la persona, más que por renombre o posicionamiento de una empresa. En otros casos, puede darse el hecho de que ninguna otra empresa le haya ofrecido el servicio, y por esta razón no tiene un parámetro de comparación para su selección.

Se considera importante mencionar aquí la necesidad de diferenciación que tiene el cliente consumidor, la cual según Quirós (2006) en sus clases de estrategias competitivas, debe comprender:

- ✓La personalización e individualización del cliente, a través del diálogo personalizado y una atención esmerada con un servicio (procesos) de calidad.
- ✓La mejora en los tiempos de respuesta.

✓La creación de paquetes financieros (venta cruzada) a la medida de cada segmento o subconjunto homogéneo de clientes, e incluso de clientes particulares.

✓Entender las necesidades básicas de los clientes:

- *Necesidad de ser comprendido*: Interpretar bien lo que el cliente desea.
- *Necesidad de ser bien recibido*: No lo reciba como a un extraño.
- *Necesidad de sentirse importante*: El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas.
- *Necesidad de comodidad*: Los individuos necesitan comodidad física (lugar donde descansar, esperar, baños, etc.) y psicológica (seguridad y confianza).

1.7.2 Satisfacción del cliente

La satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas, el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio. (Zeithaml, 2000, p. 95)

El nivel de satisfacción de los clientes, después de la compra, depende de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. En general, la satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado. (Kotler, 2006, p.144)

Según Quirós, en su Artículo “Sistemas No Sonrisas” en sus clases de estrategias competitivas el principal valor agregado es un servicio extraordinario, es deleitar al cliente para lograr su mayor satisfacción. Pero, ¿cómo hacerlo? Es necesario un proceso técnico en el que la administración superior debe reconocer la necesidad y apoyar el proceso con todos los recursos necesarios para realizarlo a través de tres etapas concurrentes.

Primera etapa:

1. Inventariar todos los procesos que terminan con el cliente externo y valorar cuáles deben mejorarse en calidad y tiempo de entrega
2. Investigar el mercado para detectar las necesidades de los clientes en términos de tramitología y tiempos de entrega. Entrega rápida, no significa “ya”, significa en tiempo razonable que no afecte al cliente
3. Investigar el mercado para determinar si los productos responden a las necesidades reales de los clientes
4. La infraestructura y equipos deben responder a estándares de calidad del sector en que se encuentre la empresa y ni más ni menos, que sus competidores
5. La información que se le proporcione al cliente, por medios impresos o electrónicos, debe ser de calidad y reunir requisitos del más alto nivel posible o deseable.

Segunda etapa:

Se deben desarrollar las actitudes correctas y capacitar al personal en temas como comunicación eficaz, imagen de la empresa, mercadeo personal, relaciones humanas, trabajo en equipo, técnicas de ventas y motivación.

Tercera etapa:

Motivación positiva, mentalidad triunfadora, considerando el poder de la actitud positiva, en la que no solo es necesario capacitar en el tema a empleados y más aún a los jefes, sino también establecer una cultura organizacional de eventos y ceremonias orientados a exaltar el servicio al cliente.

El éxito se alimenta del triunfo; es necesario lograr triunfos para ser exitoso. Los empleados necesitan causas, ideales y sueños; el resultado será un mejor ambiente de trabajo y una mayor

satisfacción de los éstos y clientes, lo que redundará en un aumento en su satisfacción y lealtad, y permitirá a la vez, mayores niveles de crecimiento y utilidades.

1.7.3 Percepciones del cliente

La percepción de la calidad en el servicio representa un componente de la satisfacción del cliente. La calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio como confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles. Por su parte, la satisfacción es más inclusiva: influyen en ella las percepciones de la calidad del servicio, del producto y el precio, lo mismo que factores situacionales y personales. (Zeithaml, 2000, p. 93)

Quirós (2006) en sus clases de estrategias competitivas también expone que, existen elementos de la comunicación verbal que resulta recomendable incluir, ya que pueden ayudar a que la relación con el cliente sea más natural y fluida, y mejorar así la percepción que éste obtenga del vendedor o agente:

- ✓ Respiración: Respirar en forma natural, con tranquilidad, profundamente y eliminar así la ansiedad.
- ✓ Sonreír: Transmite confianza.
- ✓ Sencillez y brevedad: Hablar con términos y vocablos simples. Hablar lo necesario.
- ✓ Orden: Hablar ordenadamente, tener un principio, un desarrollo y un final.
- ✓ Convicción: La actitud corporal y el tono de voz deben ser convincentes, para identificarse con el cliente.

Se deben evitar a toda costa los aspectos que impiden la buena comunicación, como por ejemplo:

- ✓ No mostrarse prepotente, ser modesto al presentar las ideas y paciente, mientras se escucha.
- ✓ No ser egocéntrico (mi clínica, o es que yo, porque yo, yo he pensado...).
- ✓ Recriminar al interlocutor (está equivocado, no me ha entendido...).
- ✓ Lapsos o mente en blanco (por ejemplo: creee...ehehee...sabe queee ..estee...)

- ✓ Falta de habilidad interpretativa o narrativa.
- ✓ Esperar resistencia; en lugar de resentirse, debe estar doblemente seguro de las ideas.
- ✓ Diferencias de lenguaje.
- ✓ Timidez o indiferencia, sentimientos, estados de ánimo
- ✓ Diferencias de estatus, profesión o condición social.
- ✓ Escala de valores (lo que es poco para una persona, puede ser mucho para otra, o lo que es caro para una, puede ser barato para otra).

En el tema de las percepciones, existe también la comunicación no verbal que es parte esencial también de la atención y servicio al cliente:

- ✓ Naturalidad: Actuar con naturalidad.
- ✓ Contacto visual: Mirar al rostro, ver a los ojos, esto revela decisión, sinceridad y valentía.
- ✓ Labios: No morderlos, ni humedecerlos con la lengua, ya que es muestra de timidez, inseguridad, titubeo e indecisión. Se debe mantener la boca cerrada, ambos labios unidos, ya que esto denota calma y seguridad en sí mismo; en cambio, la boca abierta, la mandíbula caída, sugieren nerviosismo, asombro y sorpresa.
- ✓ Sentarse: No deben cruzarse las piernas, se pueden mantener ambos pies sobre el piso, las manos sobre las rodillas o escritorio e inclinarse ligeramente hacia delante, ya que esto refleja seguridad en sí mismo. Mantener las piernas cruzadas y balancear una de ellas sugiere nerviosismo o impaciencia, timidez, temor. Evitar los movimientos constantes y abruptos: éstos denotan intranquilidad, nerviosismo y temor.
- ✓ La voz: La voz dice mucho de la personalidad, utilice un tono moderado y uniforme, sin titubear para demostrar seguridad. Una voz vacilante se considera sinónimo de inseguridad y timidez, Generalmente, revela que la persona no domina el tema sobre el cual está hablando. Un tono moderado y uniforme, audible en todo momento, indica seguridad y dominio de lo expresado y con ello se logra más impacto y firmeza. Un tono bajo sugiere timidez, poca capacidad de decisión, inseguridad. Un tono alto demuestra agresividad, poca educación, parecer un patán, un mal educado.

✓Las manos: control en todo momento, se deben mantener las manos visibles. Ocultarlas debajo de las piernas, detrás de un bolso, entre la bolsa o dentro del saco, sugiere timidez, falsedad y temor.

✓Aprender a escuchar: Una parte importante de la comunicación no verbal es la forma en que se escucha. Para escuchar, se recomienda:

- No interrumpir y no distraerse
- Oír con cuidado las principales ideas
- Observar a la otra persona cuando se le habla
- Inclinar hacia la persona que le habla
- Demostrar que está profundamente interesado
- Hacer preguntas
- Concretar al tema que se plantea

1.7.4 Dimensiones de la calidad en el servicio

El servicio al cliente comprende dos elementos: la atención que les demos a los clientes y el servicio que les brindemos. La atención al cliente demanda cortesía, deseo de ayudar, entusiasmo, empatía, puntualidad. Se debe tratar al cliente como la persona más importante y la razón de ser de su trabajo; el servicio propiamente dicho, demanda una mejora de los procesos internos que hacen contacto con el cliente. Nada se gana si la atención al cliente es excelente, pero los procesos no lo son.

Los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios:

- ✓Confianza: capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
- ✓Responsabilidad: disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
- ✓Seguridad: el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- ✓Empatía: brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.

Tangibles: la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, el personal y los materiales escritos.
(Zeithaml, 2000, p. 103)

La confianza es un elemento de la comunicación verbal. Es necesario crear un ambiente de confianza cuando se conversa o se le está vendiendo a un cliente, esto se logra hablando sobre algún tema de interés común, sobre todo si se está interesado en persuadir a ese cliente para venderle algún servicio. Algunas recomendaciones que Quirós (2006) aporta para crear un ambiente de más confianza, y que resultan sencillas de poner en práctica, son las siguientes:

- Solicitar la cédula de identidad o preguntar y anotar el nombre, así sabrá cómo se llama y podrá tratarlo por su nombre.
- Hablar directo y mirar al rostro.
- Mostrarse humano y sensible.
- Ser simple, evitar tecnicismos, siglas como por ejemplo: legalidades y explicaciones complejas.
- No interrumpir, dejar que el cliente hable primero.
- Escuchar con cuidado, sin distraerse.
- Tomar notas, si fuera necesario.

Capítulo II

Capítulo II. Descripción de la situación actual de la empresa y su entorno

2.1 Historia de la nutrición

El llevar una alimentación balanceada y saludable, como parte del estilo de vida, se ha convertido en no solo una moda, sino en una llamada de alerta para la población mundial. El rápido crecimiento de la población exige un aumento constante en la producción alimentaria de calidad óptima. Las enfermedades relacionadas al sobrepeso y la obesidad como la diabetes, hipertensión arterial, hiperlipidemias y enfermedades cardiovasculares representan solo unos ejemplos de cómo la alimentación sin cuidado ha surtido efectos en las personas alrededor del planeta, y nuestro país no ha escapado de padecerlos también.

Resulta importante conocer un poco de historia sobre cómo se ha desarrollado el concepto de nutrición en la humanidad, a lo largo del tiempo.

Al comienzo, el hombre debía buscar alimentos para su sustento con pocas herramientas de las que se valía para obtener víveres, plantas comestibles y por medio de la caza, animales. Esta fase de adaptación empezó hace unos 100.000 años.

Hace 12.000 años se originó la primera revolución agrícola, la cual dirigía también a una alimentación irregular y a épocas de hambre, debido a la ineficacia del almacenamiento de sobrantes y de otros factores.

El médico Hipócrates, padre de la medicina en la Grecia antigua, en una de sus obras llamada “De la dieta” determinaba que a una mayor alimentación, se obtenía mayor salud. Este antiguo médico, hoy en día famoso por sus conocimientos y filosofías, marca la historia de la nutrición, al ser uno de los primeros en ofrecer recomendaciones en lo que a alimentos y normas de vida en general de las personas se refiere.

Es así como el concepto de la nutrición empieza a tener cabida dentro de la humanidad y más adelante, en el año 1202, el rey Juan de Inglaterra promulga la primera Ley Inglesa de Alimentos.

Los primeros estudios científicos y observaciones con respecto a la nutrición fueron llevados a cabo por Lavoisier en Francia, hace apenas unos 200 años. En el siglo XIX, estos datos pasaron de Francia a Alemania, de tal forma que así quedaron establecidos los principios fundamentales del concepto energético de la nutrición.

Además, en el año 1750 se empezaron a presentar los cambios fundamentales de la alimentación mundial, debido a que se realizaron estudios científicos más específicos sobre el concepto de la energía y las proteínas. Esto conllevó al descubrimiento de las vitaminas, cuyo término se planteó en 1912, para considerar solamente que eran necesarias para la vida.

Entre 1930 y 1940 se origina el descubrimiento de otras nuevas vitaminas y empezó a predominar la prevención de enfermedades carenciales de nutrientes. El concepto nutricional empezó a tener un fuerte ligamento con la manipulación y caducidad de los alimentos, cuando en el año 1807 se inventaron las latas de conserva lo cual revolucionó el manejo de los alimentos; y luego, en el año 1860 apareció la primera cocina de hierro que modificó el sentido de la cocción y del procesamiento de los alimentos.

Así es como la primera dietista americana apareció en 1877, pero hasta el año 1899 se definió su perfil como tal. La Asociación de Dietética Americana (ADA) se estableció en Ohio en 1927 y actualmente, cuenta con más de 70.000 miembros, es la agrupación de profesionales en nutrición y alimentación más grande de Estados Unidos y del mundo. En esta época inició también el estudio de la Dietética de la Nutrición en América y Europa en el ámbito universitario.

A raíz de la Primera y Segunda Guerra Mundial fue cuando se presentó el problema en su mayor magnitud con la situación nutricional de soldados y fuerzas militares, y las hambrunas generalizadas. A partir de aquí, en 1922 se descubrió la insulina con la que se logró tratar la diabetes y se ampliaron de forma increíble los horizontes de la investigación.

En 1944, se creó la UNRA (United Nations Relief and Rehabilitation Administration), y en los siguientes tres años, organismos internacionales como la FAO (Organización de Alimentos y

Agricultura de las Naciones Unidas), la UNICEF (United Children's Fund) y la OMS (Organización Mundial para la Salud).

Desde entonces se han creado muchas otras organizaciones involucradas y capacitadas en el área de nutrición y seguridad alimentaria. Entre ellas, están el American Society for Nutritional Sciences, American Society for Clinical Nutrition, Center for Science in the Public Interest, Institute of Food Technologists, International Food Information Council, International Union of Nutritional Sciences, The Nutrition Society, y muchas más.

En el aspecto educativo, es importante destacar que existían solamente dos escuelas para la formación en nutrición en 1940 en Latinoamérica. Para 1976 el número aumentó a 32 y en 1948, ascendió a 40 escuelas. Actualmente, se cuenta con unas 87 escuelas de nutrición. Entre estas instituciones destacan el INCAP (Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá) y el Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA) de la Universidad de Chile que ha actuado también como un centro asociado a la Universidad de las Naciones Unidas.

El INCAP se creó en 1946 por acuerdo de los Ministerios de Salud de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y el Director de la Organización Panamericana de la Salud, y en 1990 se integró Belice. Su propósito es el de investigar el problema nutricional-alimentario e identificar posibles soluciones, contribuir al desarrollo de la ciencia de la nutrición, promover su aplicación y fortalecer la capacidad de los países miembros para resolver sus problemas.

La nutrición mundialmente es un tema que ha ganado mucha atención e importancia; ya que con el pasar de las décadas, el humano se ha dado cuenta de que a través de una alimentación balanceada y un estilo de vida saludable, se puede vivir más y mejor, así como prevenir y tratar enfermedades en las que la alimentación promete brindar una mejor calidad de vida al individuo. Cada vez existen más organizaciones, instituciones y centros gubernamentales y privados que dedican su aprendizaje a la enseñanza de la nutrición humana a la población y para esto, cada vez existen más profesionales en el área.

Así, hoy en día la alimentación se ha definido como el conjunto de fenómenos involucrados en la obtención por el organismo de las sustancias energéticas, estructurales y catalíticas necesarias para la vida, e influyen en ella factores geográficos, económicos, sociales, culturales y psicológicos.

Además, la dietética es la rama de la Medicina que estudia los regímenes alimentarios. Ella se encarga de establecer la dieta más adecuada para cada persona, desde el punto de vista de sus necesidades fisiológicas, psicológicas, tipo de actividad, enfermedades, etc. La dietoterapia es la rama de la Medicina que se encarga de los regímenes de alimentación en personas enfermas, y trata de lograr su recuperación o mejoría de la salud.

2.2 Situación interna

Nacionalmente, en Costa Rica se han creado organizaciones gubernamentales e instituciones que promueven la educación nutricional y se relacionan con el área de la salud y nutrición.

El Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA) comenzó sus labores en 1963, como el Centro Regional de Recuperación Nutricional y en 1969, como la Clínica Nacional de Nutrición con el fin de contribuir en la recuperación de la población infantil desnutrida del país. A partir de 1977, es una entidad adscrita al Ministerio de Salud con la función de realizar programas nacionales de investigación y enseñanza en el campo de nutrición y salud, en concordancia con los planes y proyectos de la Política Nacional de Nutrición y Salud.

Otra organización creada en 1983, es el Binasss (Biblioteca Nacional de Salud y Seguridad Social), constituida por las bibliotecas de los diferentes hospitales, tiene como fin mejorar los servicios de información, cuya documentación es de la Caja Costarricense de Seguro Social. Esta cuenta con una colección de publicaciones periódicas científicas de 500 títulos aproximadamente, 7.000 libros de texto y 10.000 documentos en su base de datos.

Como parte del servicio que el Binasss ofrece, existe a disposición la Scientific Electronic Library Online Costa Rica (SciELO), integrada por una biblioteca virtual que abarca una colección seleccionada de revistas científicas brasileñas. Esta es parte de un proyecto que está siendo

desarrollado por la FAPESP de Sao Paulo, en colaboración con BIREME (Centro Latinoamericano y del Caribe de Información en Ciencias de la Salud) y contempla el desarrollo de una metodología común para la preparación, almacenamiento, diseminación evaluación de literatura científica en formato electrónico.

Por otro lado y como un aporte del Ministerio de Salud de Costa Rica, *Netsalud* corresponde al nombre de la página Web oficial perteneciente a esta entidad, en la que se encuentran informes, reglamentos, políticas nacionales, módulos de capacitación y otros temas relacionados con la salud nacional. Otras instituciones involucradas son el Ministerio de Agricultura y Ganadería, y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC), que ofrece información importante para el consumidor, el Codex Alimentarius, la legislación en el área de alimentos y similares.

En el país además se cuenta con la Representación de Naciones Unidas, la cual informa sobre las actividades, iniciativas y proyectos del sistema de Naciones Unidas en el ámbito nacional.

En el aspecto educativo, por muchos años la única escuela de nutrición en el país fue la Universidad de Costa Rica. En la actualidad, se cuenta con dos centros privados más que la ofrecen: la Universidad de San José y más recientemente, la Universidad Hispanoamericana.

De manera estatal, los hospitales y clínicas de todo el país ofrecen su área de servicios en nutrición que velan por la dietoterapia de los pacientes.

De igual manera, muchos otros centros y clínicas de nutrición privados han sido creados y administrados por los propios profesionales de salud, para promover estilos de vida saludables, planes de alimentación a las diferentes edades, necesidades y características de la población. El cuidado por la salud y la figura física son dos factores en auge actualmente, que permiten un mayor avance en la investigación científica.

2.3 Descripción de la empresa

2.3.1 Antecedentes de la empresa

La Clínica de Nutrición von Saalfeld abrió sus puertas en el mes de enero del 2001. La manera en como este proyectó se inauguró, es la siguiente. En el área de los profesionales en nutrición, existe un gran interés por la rama de la dietoterapia, la cual se ocupa del tratamiento nutricional a enfermedades y las cuales muchas se relacionan con la “epidemia” de la obesidad que está presente en el mundo.

Para ese tiempo, todavía existía en la población costarricense una gran necesidad por profesionales dedicados a la consulta, educación y tratamiento nutricional en el ámbito privado, ya que los servicios a públicos no siempre habían sido los mejores ni los más personalizados.

Además, en el caso de la propietaria y nutricionista de lo que hoy es la Clínica de Nutrición von Saalfeld, no había un gran deseo de trabajar para los hospitales de la Caja Costarricense de Seguro Social, debido a la dificultad que representa conseguir una plaza, esfuerzo que había intentado anteriormente sin resultado satisfactorio.

De esta manera, surgió la idea de abrir un primer consultorio en un local que había disponible en ese momento, y que hoy en día es la Clínica de Nutrición von Saalfeld Barrio Amón, en San José. A partir del año 2004, y con una empresa ya estable y en constante crecimiento, se emprendió la apertura de un segundo consultorio ubicado en Rohrmoser, Pavas.

Desde el comienzo operativo de la clínica, la opción de ofrecer menús light a restaurantes varios que venían a la empresa por este motivo era viable, y de hecho se han realizado algunos que han logrado buena acogida y han ayudado a aumentar un poco la presencia de la imagen de la clínica; sin embargo, no se ha trabajado en un plan estratégico que indique claramente los pasos que se pueden seguir para obtener mejores resultados y que pueden ayudar a la empresa a lograr un mayor crecimiento y posicionamiento.

El objetivo con el cual se creó la Clínica de Nutrición von Saalfeld era satisfacer una necesidad del cliente que busca ayuda profesional para aprender a comer mejor y alcanzar algún fin o meta, como por ejemplo bajar de peso, aumentar peso magro, disponer de una alimentación balanceada para deportistas, llevar un buen control del peso y la alimentación durante el embarazo o lactancia, tratar enfermedades como la diabetes, hipertensión, entre otras. Además de esto, la empresa ha logrado satisfacer los objetivos personales de su propietaria, los cuales incluían crear una fuente de trabajo independiente que obtuviera ingresos y a la vez satisfacción personal.

2.3.2 Filosofía empresarial

El proceso de establecer una misión, una visión y valores de una empresa representan un conjunto de herramientas que sirven para orientar a las organizaciones. A este proceso se le llama “Proceso de Visualización”, en el cual se proyecta la imagen de excelencia que se desea crear.

La misión es la razón de existir de una empresa, lo que le permite lograr rentabilidad. La visión es una imagen del futuro deseado que se busca crear con el esfuerzo y las acciones, debe ser factible de alcanzar, clara y sencilla de comunicar. Finalmente, la cultura corporativa es el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias compartidas de una empresa.

Para efectos de este trabajo de investigación, la Clínica de Nutrición von Saalfeld no cuenta actualmente con una misión, visión o valores corporativos definidos, razón por la cual se incluirán como una propuesta en el capítulo IV.

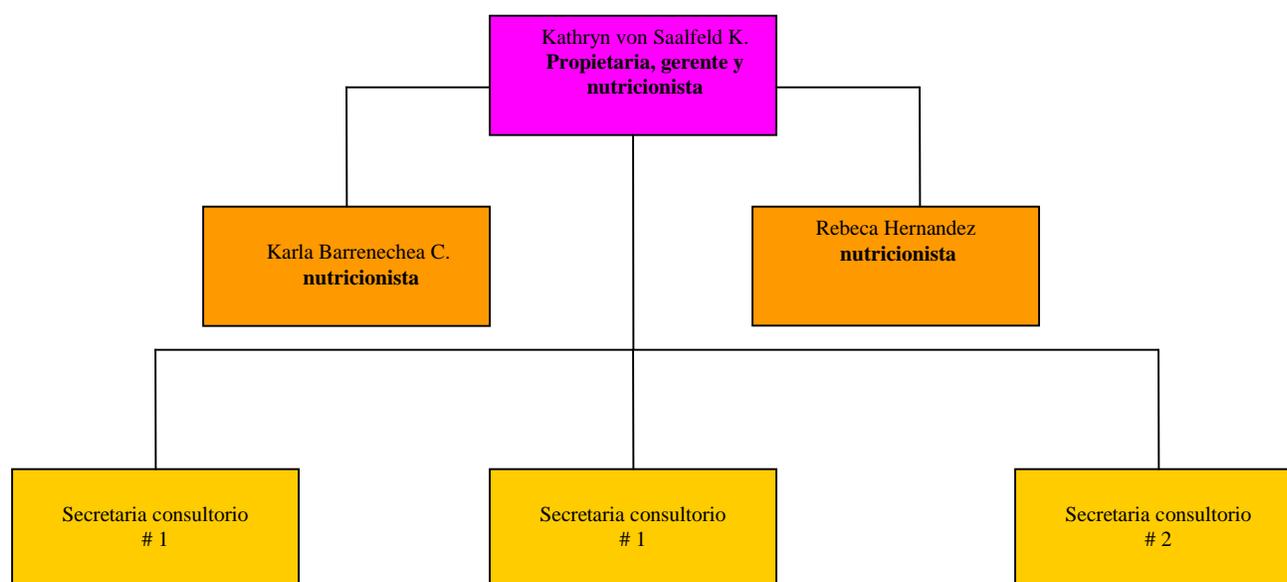
2.2.3 Organización

2.2.3.1 Organigrama

El organigrama de una empresa corresponde a la representación gráfica de la estructura organizativa, cuya finalidad es desempeñar un papel informativo que permite a los integrantes de la organización conocer sus características generales globalmente. Sirve además como una guía de jerarquía y en establecimiento de las funciones.

El organigrama de la Clínica de Nutrición von Saalfeld actualmente se compone de la siguiente manera:

Figura 2.1
Organigrama de la Clínica de Nutrición von Saalfeld



2.2.3.2 Funciones del personal

Como funciones principales que ejerce cada una de las partes que integran la Clínica de Nutrición von Saalfeld, se definen las siguientes tareas:

- Nutricionista Kathryn von Saalfeld Kostka. Es la propietaria, administradora y gerente de la clínica, ejerce además como nutricionista de atención a pacientes y directora de otros proyectos relacionados con la clínica.
- Nutricionista Karla Barrenechea Cersósimo. Brinda servicios profesionales de atención a pacientes y colabora con otros proyectos de la clínica.
- Nutricionista Rebeca Hernández Acuña. Brinda servicios profesionales de atención a pacientes y colabora con otros proyectos de la clínica, como brindar atención a las diversas

consultas del público que provienen de correos electrónicos y llamadas telefónicas, y además atiende a las consultas de medios de comunicación. Es también la coordinadora de la página Web de la clínica, www.saborysalud.com.

- Secretarias. En la actualidad, la Clínica de Nutrición von Saalfeld Barrio Amón cuenta con dos secretarias y la Clínica de Nutrición von Saalfeld Plaza Mayor cuenta con una. Son las encargadas de la recepción de pacientes, de la confirmación de las citas diariamente, de mantener equipado el consultorio con el material que hace falta o que se le pida, de realizar cobros, entre otras tareas.

2.2.3.3 Servicios ofrecidos

La Clínica de Nutrición von Saalfeld ha ido creciendo en los seis años que lleva, desde el inicio del primer consultorio. Igualmente, sus servicios son ahora más amplios y de mayor variedad. Dentro de ellos hoy se incluyen:

- Dietoterapia: atención nutricional individual a pacientes con patologías o sin ellas.
- Página Web: www.saborysalud.com, donde toda la información es gratis a pacientes y público.
- Asesorías y consultorías en diversos temas, como confección de menús a empresas, servicios de alimentación, centros educativos, entre otros; elaboración de productos light, charlas a empresas, revisión de textos.

2.2.4 Perspectivas de crecimiento

El crecimiento de la Clínica de Nutrición von Saalfeld ha sido constante desde el inicio, en el 2001. El primer mes de atención al público y con una sola nutricionista se atendieron solo 8 pacientes, y en la actualidad, se atienden más de 250 pacientes mensuales y la clínica cuenta con dos consultorios y tres nutricionistas que dan el servicio.

Las perspectivas de crecimiento de la Clínica de Nutrición von Saalfeld apuntan a la amplitud. Se ha pensado en un futuro próximo, abrir de 1 a 2 clínicas más, en forma gradual. Otro

objetivo claro es lograr una rentabilidad a través de la página Web; crear ramas alternativas de ingresos para la clínica que sean constantes, como tipo asesorías, menús y otros.

Las asesorías nutricionales se ofrecen a cualquier tipo de empresa o centro educativo que cuente con un servicio de alimentación, llámese soda, cafetería, restaurante, entre otros.

Existen no solo factores en el campo nutricional y de balance de alimentos que se consideran importantes, sino regulaciones de higiene y manipulación de alimentos que todo lugar debe cumplir para contar con el permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.

El mercado relevante de la Clínica de Nutrición von Saalfeld es la Gran Área Metropolitana (GAM) de Costa Rica. El país muestra una población total de 4.401.849 habitantes, de la que el 50,8% está compuesta por hombres y el 49,1% por mujeres. Del total, un 74,4% de las personas habita en las cuatro provincias que componen la GAM, según el INEC, al 1 de julio del 2006.

Actualmente, un aproximado del 30% de la población de Costa Rica tiene algún grado de sobrepeso, según fuentes del Periódico La Nación. Esto corresponde a 1.320.555 personas en total, y a 977.249 personas de la GAM.

Como una perspectiva definida de crecimiento de la empresa, de este mercado se pretende captar a un 1% (9.824 personas) de la GAM, a una tasa de 400 personas mensuales para el año 2008 y 500 (100%) personas mensuales para el año 2009. Se pretenden abrir por lo menos dos a tres consultorios más de nutrición, para un mínimo de cuatro clínicas en este periodo distribuidos en la GAM, donde al menos de cuatro a cinco nutricionistas brinden sus servicios como profesionales.

Además y para efectos de este trabajo de investigación, cabe destacar que existen aproximadamente unos 134 restaurantes en el país, según la documentación de Páginas Amarillas Costarricenses, de los cuales se desean abarcar los principales que están presentes en la GAM y que están dirigidos a un estatus socioeconómico medio, medio alto y alto. Esto se logrará a través del servicio de menús light, con el fin de obtener una mayor presencia de imagen, captar mayor clientela para las clínicas de nutrición y lograr una imagen más comercial, positiva y de confianza a la vez en el mercado.

Como opciones al menú light y como un gancho a la clientela, se busca abarcar no solo el mercado de personas que desean cuidar su figura, mantener y bajar de peso, sino ofrecer opciones saludables a las que padecen de enfermedades crónicas como la diabetes y la hipertensión arterial, además de otras como enfermedad celiaca con opciones libres de gluten.

2.4 Perfil del cliente

Factores geográficos

El perfil del usuario se refiere a hombres y mujeres de la Gran Área Metropolitana. La GAM corresponde a 3.257.497 personas, un 74,4% de la población del país, como anteriormente se mencionó. Es muy importante considerar los índices de sobrepeso que Costa Rica presenta actualmente, y se calcula que alrededor del 30% de esta población clasifica como con sobrepeso o preobesidad. Esto corresponde a 977.249 personas de la GAM como mercado meta.

Esta clasificación es la raíz de gran parte de enfermedades metabólicas y físicas, las cuales deben tratarse no solo con medicamentos en algunos casos, sino con una alimentación balanceada y que vaya paralela a las necesidades y requerimientos del paciente.

Factores demográficos

El rango de edades de los pacientes que se atienden en la Clínica de Nutrición von Saalfeld oscila entre los 0,5 y 70 años, con una gran variabilidad en tipos de personas y así, los tratamientos de nutrición van acordes a las diversas etapas a lo largo de la vida.

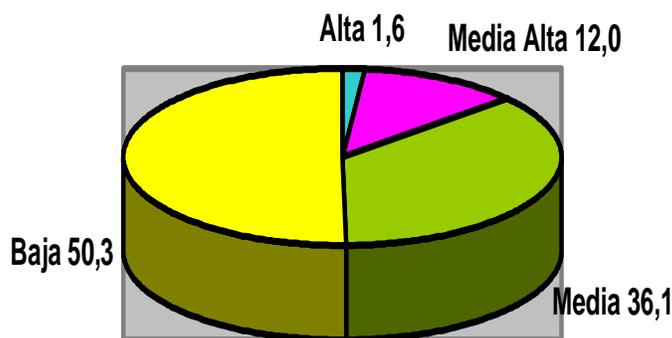
Sin embargo, para efectos de un plan de mercadeo de la empresa, el mercado corresponde a personas de la GAM, mayores a los 18 años de edad, solteras o casadas, de estatus socioeconómico medio, medio alto y alto, con nivel académico universitario o en proceso de obtenerlo, con un trabajo por el cual obtienen un ingreso mayor a ¢300.000 que los ubique al menos dentro del nivel medio. La clasificación del nivel socioeconómico según el ingreso mensual, se puede apreciar en el Anexo 2.

Según el *2001 Latin American Marketing Planning Report* de la Strategy Research Corporation en Florida, Estados Unidos, Costa Rica tenía una distribución de clases sociales de la siguiente manera en ese año:

- Clase alta 1,6%
- Clase media alta 12%
- Clase media 36,1%
- Clase baja 50,3 %

Gráfico 2.1

Clases sociales en Costa Rica



Factores conductuales

En relación con la alimentación diaria de las personas, el perfil del estilo de vida del cliente de la Clínica de Nutrición von Saalfeld es en algunos casos saludable, como en el caso de aquellos pacientes que asisten a gimnasios y hacen ejercicio físico constante, hasta los que no practican hábitos muy saludables dentro de su dieta y vida en general, razón por la cual se acude a la cita. Muchos pacientes son incluso referidos por médicos y colegas del área de la salud, debido a alguna situación anormal que se debe corregir, empezando con la nutrición.

Otra característica de un sector de los clientes de la empresa determina que son personas a las que les gusta sentirse bien o estar a la moda, buscan verse bien, y existe un fuerte deseo de cuidar su

aparición física. Asistir a consulta con un nutricionista constituye un factor que atrae mucho a personas jóvenes, por las razones anteriormente mencionadas.

Otro tipo de perfil que también forma parte de la clientela de la clínica es el de las personas con algún padecimiento, sintomatología o circunstancia que asisten a la cita por referencia médica o por decisión propia. Un mayor porcentaje de pacientes tiene enfermedades como colitis, gastritis, estreñimiento, niveles altos de triglicéridos o colesterol, diabetes mellitus e hipertensión arterial.

Un dato característico de la gran mayoría de los pacientes, es que son personas que comen una o más veces por semana en restaurantes ubicados en la GAM y cuyos mercados equivalen a un nivel socioeconómico también medio, medio alto y alto.

2.5 Competencia

Los profesionales en nutrición se han abierto espacio dentro de varios ámbitos o empresas dedicadas a mejorar la salud física de las personas. Los hospitales del Estado, clínicas privadas, consultorios, centros de estética y adelgazamiento y restaurantes de comida saludable cuentan con uno o varios nutricionistas para velar por un balance en los alimentos que ingieren sus clientes o pacientes.

El número de profesionales en nutrición asociados a la Asociación Costarricense de Dietistas y Nutricionistas (ACDYN) al mes de marzo del 2007 es de 461. De este total, se podría estimar que, aproximadamente, 150 nutricionistas brindan consulta privada como nutrición clínica. Se hace una estimación, debido a que no se dispone de datos que respalden esta información, se podría pensar que mensualmente cada nutricionista atiende al menos a unos 25 pacientes nuevos. De esta manera, un aproximado de 3.750 personas asisten donde un nutricionista cada vez para iniciar un tratamiento nutricional, lo que de acuerdo a la población costarricense, correspondería a un 0,085% de la población.

Para la Clínica de Nutrición von Saalfeld, la principal competencia radica en otras clínicas, centros o consultorios privados que prestan un servicio personalizado. El campo de los profesionales

en nutrición crece cada vez más y existen miles de nutricionistas y médicos que velan por la salud nutricional de sus pacientes. Sin embargo, los siguientes centros de nutrición y profesionales en salud representan los principales competidores para la clínica en la Gran Área Metropolitana.

Clínicas de nutrición integradas por varios profesionales en nutrición:

Centro de Nutrición Larisa Páez

El Centro de Nutrición Larisa Páez es el centro de nutrición privado más grande y abarca un mismo mercado y medios de comunicación, en los cuales se promociona indirectamente. Cabe destacar que esta clínica está compuesta por seis nutricionistas incluyendo a su propietaria, Larisa Páez.

Tiene dos consultorios, ubicados uno en Sabana y otro en Pozos de Santa Ana. El tratamiento nutricional es individualizado y mediante el uso de porciones que dependen de los requerimientos nutricionales de los pacientes. Además, este centro cuenta con un minisupermercado para la venta de productos y contadores de pasos que recomiendan para incluir en la alimentación de sus pacientes y con la página Web www.centrodenutricion.co.cr

Otra de sus estrategias ha sido la elaboración de productos Light, bajo su propia marca, y es el único centro en el país que lo ha realizado.

El Centro de Nutrición Larisa Páez constituye uno de los pocos centros que han ofrecido y realizado varios menús light en diversos restaurantes, para lograr un mercadeo que combina un tratamiento nutricional que ofrece opciones avaladas por la misma clínica, en diferentes lugares adonde la gente sale comúnmente, a comer.

Equilibrio Vital

Equilibrio Vital muestra dos consultorios privados Barrio Escalante y San Rafael de Escazú, compuestos por tres nutricionistas. Como parte de su mercadeo, se han dedicado a realizar pequeños

recetarios con opciones bajas en calorías, las cuales se venden en la empresa. Cuenta con una página Web, www.equilibriovital.com en la que solamente se menciona la participación de la nutricionista propietaria de la clínica.

Nutriplus

Integrado por dos nutricionistas, Nutriplus ofrece servicios de tratamiento y educación nutricional a sus pacientes. Cuenta con una página Web www.nutriplus.co.cr en la que no tiene específicamente mencionado el servicio de menú light, pero se conoce que lo brinda porque existen algunos restaurantes con su trabajo.

Profesionales en nutrición independientes:

Existen muchos nutricionistas en el mercado, sin embargo los siguientes nombres son de personas que se dedican a la nutrición clínica y de forma independiente, lo cual se considera competencia de la Clínica de Nutrición von Saalfeld porque captan un mismo mercado o uno muy similar.

Francisco Herrera

Es nutricionista oficial de la cadena de gimnasios MultiSpa y generalmente, atiende a domicilio por lo cual debe localizársele a través de la vía telefónica, para la cita.

Mauricio Barahona

Es médico cirujano, con una maestría en nutrición humana y a esto se dedica actualmente. Tiene un consultorio de nutrición, dispone de una página Web llamada www.delgaclinic.com y como parte de sus servicios, brinda cursos y talleres a sus pacientes sobre nutrición saludable. Cuenta también con una tienda de productos light.

Maria Marta Ortiz

Es médico y especialista en nutrición. Cuenta con un consultorio donde atiende a sus pacientes.

Alexandra Rosabal

Es profesional en nutrición y hasta hace unos meses era parte del equipo del Centro de Nutrición Larisa Páez. Actualmente cuenta con un consultorio en el Hospital CIMA y trabaja en conjunto con médicos del área de endocrinología y cardiología.

Mónica Umaña

Mónica Umaña es profesional en nutrición, especializada en deporte. Tiene un currículum deportivo amplio y es reconocida en este ámbito. También se da a conocer por medios de comunicación como revistas de salud y deporte.

Donald Vega

Es entrenador, instructor deportivo y nutricionista. Cuenta con una página Web, www.balancenatural.com donde se inclina por la enseñanza de estilos de vida saludables y balanceados siguiendo un programa de prácticamente tiempo completo que incluye los 7 Principios Fundamentales de la Salud: pensamientos, alimentación, hidratación, movimiento o ejercicio, recuperación, respiración y luz solar.

Empresas comerciales de estética y adelgazamiento:

Como un tipo de competencia secundaria, existen algunos centros de estética y adelgazamiento, los cuales promueven la pérdida de peso por medio de tecnología moderna, y prometen muchas veces “milagros de peso sin esfuerzo”, a un precio alto. Algunas de estas organizaciones son las siguientes:

LAIN

LAIN es una empresa que promete a sus clientes a bajar de peso, por medio de métodos, entre ellos uno llamado Spectropache y a través de dietas restrictivas en calorías y tipos de alimentos. Su página de Internet es www.lainadelgaza.com.

CIECSA

CIECSA o Estética Corporal Internacional es una franquicia de una empresa de salud y belleza estética, también mercadeada para adelgazar mediante métodos y técnicas “novedosas” y no invasivas como los tratamientos sin cirugías: lipoterapia, lipoplus, flexoterapia, entre otros. Dice contar además, con profesionales en medicina, nutrición y microbiología como parte del éxito para el paciente. Su página de Internet es www.ciecsa.com

LA Weight Loss Center

Corresponde a un programa de pérdida de peso que se ha hecho famoso desde su apertura en 1994, y viene de una franquicia de Estados Unidos que para el año 2006 contaba con 845 centros en todo el mundo. Cuenta con nutricionistas que llevan al paciente por un proceso de pérdida de peso y control, a base de productos alimenticios que promueven como parte de su mercadeo. Su página Web es www.laweightloss.com

Otros competidores secundarios:

- Homeópatas: profesionales en homeopatía, utilizada para tratar el sobrepeso y otras condiciones de la salud.
- Naturópatas: inclinación hacia los productos naturales en lugar de medicamentos, los cuales muchas veces no están respaldados por estudios científicos.
- Médicos generales: muchos médicos hoy en día recomiendan dietas y brindan recomendaciones nutricionales a sus pacientes, sin ser especialistas en nutrición.
- Tratamientos vendidos por TV: productos que prometen la pérdida de peso y grasa corporal, como por ejemplo la marca Reduce Fat Fast.

- Tratamientos vendidos de persona a persona: negocios de cadena de productos para la salud, como Herbalife, Omnilife y Amway.
- Revistas con dietas: hay múltiples variedades de dietas promocionadas a través de las revistas, sin embargo no son personalizadas ni tienden a ser exitosas de mantener.

2.6 Tendencia en los hábitos de alimentación del mercado basada en evidencia

Los resultados de las investigaciones científicas realizadas en los últimos años, han contribuido al reconocimiento cada vez más generalizado de la interdependencia entre la dieta y la salud. La tendencia actual y futura de destacar la medicina preventiva sobre la curativa y un consumidor cada vez más consciente de la relación entre alimentación y salud, han creado una conciencia mayor de que los alimentos no solo alimentan y nutren, sino que también previenen y curan enfermedades.

Las tendencias del mercado en la población costarricense han sido estudiadas y registradas insuficientemente. El Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA) dispone de algunos documentos por zonas geográficas o por grupos poblacionales específicos, que se han tomado en cuenta para poder respaldar los hábitos más comunes relacionados a la alimentación en Costa Rica.

En el año 2002 se publicó el estudio “Consumo de frutas en una población adulta de Costa Rica” por los Archivos Latinoamericanos de Nutrición (ALAN), el cual determina que la alimentación está condicionada por una serie de elementos, tales como el ingreso económico, el precio de los alimentos, la comercialización, los hábitos, las costumbres, los conocimientos alimentarios y de salud, las influencias familiares, culturales y sociales. Estos factores pueden contribuir a la presencia de enfermedades crónicas como la hipertensión arterial, problemas cardiovasculares, obesidad y diabetes mellitus, entre otras.

Respecto al consumo de frutas, el 83,9% reportó que consumía en promedio 1,83 porciones al día, y de éste, 40% las consume todos los días, y principalmente, durante la mañana, resultan las más consumidas las frutas cítricas y los jugos de frutas naturales. La mayoría de esta población

correspondía a un nivel socioeconómico bajo y con baja escolaridad. Las personas mayores de 61 años y aquellos con estrato socioeconómico medio-alto, consumían más cantidad de frutas al día, 2,3 y 2,5 porciones, respectivamente.

En 1999, se realizó el estudio llamado “Consumo de frijoles y atención en salud de familiares de una comunidad urbana de Costa Rica”, que se llevó a cabo en Sabanilla, de Montes de Oca, zona urbana y cerca de la capital, en familias de clase media. Los frijoles constituyen un alimento básico en la dieta del costarricense. Anteriormente, se había hecho un estudio similar a éste, y debido a lo ya mencionado, no se esperaban ni se dieron cambios bruscos en los resultados finales.

La frecuencia de consumo de frijoles fue alta. Casi la mitad de las familias consumía frijoles de manera diaria, aunque la mayoría lo hacía solo una vez al día (el 42% lo consume 2 veces al día) y la ración usual fue de tres cucharadas completas. El estudio detallado reveló una ingesta de 25,5 gramos de frijoles por persona, por día. Este alimento ha mostrado un descenso en la cantidad que se consume, particularmente entre la población urbana, ya que en un estudio de 1966 el consumo rondaba en 57 gramos por persona, por día.

En el estudio “Análisis de hábitos alimentarios de personas diabéticas del cantón de Coronado”, se mostró que los alimentos de mayor consumo entre la población fueron la leche, los alimentos harinosos (raíces, tubérculos, musáceas, leguminosas y cereales), el café y el té. Además, un 62% de las personas usaba en promedio unos 46 gramos de azúcar por día, lo que equivale a 9 cucharaditas, aproximadamente. Los embutidos y carnes se ingerían en pequeñas cantidades. Resulta importante mencionar que el estudio fue realizado en 1988, y que la población analizada pertenecía a un nivel socioeconómico bajo, dato que no calza dentro del tipo de estatus socioeconómico al cual va dirigido la presente investigación.

En el estudio “Avances sobre la calidad de la dieta en la población escolar y adolescente”, del año 2003, se evidencia el patrón alimentario de niños y adolescentes que es un predictor del patrón alimentario del adulto. Este estudio se realizó en 1.267 estudiantes entre los 7 y 12 años de edad, en 34 escuelas ubicadas en la Gran Área Metropolitana (GAM), donde el 69% era del área urbana y de

clase media. Entre los resultados de los hábitos de alimentación, destacaban que seis de cada diez estudiantes no desayunaban, y la mayor proporción de ellos era la que presentaba sobrepeso.

Otros datos importantes eran un alto consumo de productos ricos en azúcar, grasa saturada y energía (calorías), además de un bajo contenido de fibra dietética y calcio. Existe una predilección por los alimentos de paquete, gaseosas y refrescos empacados, golosinas, mientras que la ingesta de frutas o jugos naturales y emparedados representa la minoría. Además de esto, el 40% de la población escolar tenía un patrón de actividad física sedentaria, de nuevo, en especial las personas con sobrepeso y obesidad. Detalladamente, los resultados muestran un consumo promedio de grasa total del 31% del consumo de energía, ligeramente superior al máximo recomendado (30%) por la Asociación Americana del Corazón, y un 6% superior a la recomendación establecida en las guías alimentarias para Costa Rica (25%).

Este consumo fue de manera significativa más alto entre jóvenes urbanos que entre los rurales, las principales fuentes son la manteca, el aceite de soya y la margarina. El consumo de colesterol en la dieta proviene principalmente de los huevos, la carne de res y el pollo. El aporte energético de los carbohidratos en la dieta fue del 58%, lo cual se encuentra dentro del rango recomendado (55-60%) y sus principales fuentes fueron el arroz, derivados del trigo, azúcar refinada, gaseosas y leguminosas en forma descendente. En el caso del azúcar o la sacarosa, aporta el 20% de la energía total, lo que duplica la recomendación establecida para este carbohidrato (10%).

El consumo de fibra fue de 11,2 gramos por cada 1.000 calorías, por lo que se muestra un bajo consumo. La cantidad de gramos de fibra que debe consumirse por día oscila alrededor de los 30 gramos; sin embargo, se puede medir también como la “edad + 5”. Al ser el estudio realizado en una población escolar, es importante mencionar que los alimentos disponibles actualmente en las sodas de los centros educativos contribuyen de manera importante al elevado consumo diario de grasa saturada y sacarosa, además de que no ayudan a la promoción de hábitos alimentarios saludables entre los adolescentes.

En el año 2005 se realizó un estudio, hoy en día publicado por el *American Journal of Clinical Nutrition*, cuyo título es “Alcohol intake, drinking patterns, and risk of nonfatal acute

myocardial infarction in Costa Rica” (Consumo de alcohol, patrones de bebida y riesgo de infarto al miocardio agudo en Costa Rica). En el país, el consumo de vino es relativamente bajo, por lo que se quiso determinar si existe alguna relación entre los hábitos de las bebidas alcohólicas y los lípidos en plasma que conllevan a infartos. Los resultados mostraron que el menor riesgo se daba en personas que tomaban 3 bebidas alcohólicas por semana, además en personas que se abstenían del consumo del licor. Con relación a los hábitos, la bebida de preferencia era la cerveza (alrededor de un 30%), un 13% prefería otros licores y un 7,5% lo integraban consumidores de vino.

Capítulo III

Capítulo III. Análisis, estrategias empresariales y competitivas, y mezcla de mercadeo actual de la Clínica de Nutrición von Saalfeld

Para que se pueda proporcionar un desarrollo y propuesta de un plan estratégico, resulta esencial conocer y analizar la estrategia actual de la empresa, así como su macroentorno, de tal forma que se puedan aprovechar positivamente las características de fortalezas y debilidades que ésta ha adquirido.

3.1 Estrategias empresariales de la Clínica de Nutrición von Saalfeld

3.1.1 Estrategia de calidad

La principal estrategia empresarial de la empresa es ofrecer una excelente calidad en el servicio que se le brinda al paciente en el tratamiento nutricional, que se ajuste de forma personalizada a sus necesidades y objetivos, y que sea una característica que se dé tanto dentro como fuera del consultorio, con tal de que el paciente se sienta apoyado y motivado.

En la consulta nutricional, se atiende al paciente de manera personal, y primeramente, se revisan sus antecedentes personales y familiares de salud, cuál es su objetivo de la consulta, la toma de medicamentos actuales, actividad y el ejercicio físico que realiza, así como un registro de alimentos que normalmente consume, horarios, lugares donde por lo general ingiere los alimentos, estilo de vida, costumbres, entre otros datos importantes.

Se procede a la realización de un estudio físico antropométrico completo, que incluye el peso, la talla, las circunferencias de la cintura y cadera, y el análisis de la composición corporal utilizando el método de bioimpedancia eléctrica. Luego, se detalla un plan nutricional o recomendaciones alimenticias correspondientes a los requerimientos nutricionales y necesidades de la persona. Además, se revisan datos bioquímicos de exámenes de sangre recientes, si los tiene; de no tenerlos, se les pide para la siguiente cita.

A cada paciente se le explica el tratamiento a seguir minuciosamente y se aclara al momento cualquier duda que pueda haber surgido en la consulta. Luego, se define la fecha de la consulta siguiente, cuyo período depende del tratamiento y la circunstancia.

Parte del seguimiento que cada nutricionista de la clínica ofrece a sus clientes, es la posibilidad de hacer consultas gratuitas vía correo electrónico, sin tener que esperar a la cita próxima para realizarlas. Se contacta al cliente a los dos días de la primera cita en el consultorio, y a los diez días posteriores, con el fin de fortalecer además la motivación y que se mantenga la alta personalización del servicio.

3.1.2 Estrategia de apoyo al cliente

Como soporte a la estrategia de calidad, también se ha desarrollado una estrategia de apoyo al cliente que se creó desde el año 2003, la página Web oficial de la Clínica de Nutrición von Saalfeld, www.saborysalud.com, que cuenta con diferentes secciones que apoyan diversas áreas de salud que se actualizan mensualmente por profesionales especializados. Las secciones tienen acceso mediante *links*, cuyos temas son los siguientes: Nutrición, Dietas, Recetas sanas y light, Fisioterapia, Psicología y Motivación, Entrenador Personal, Dermatología y Terapias Holísticas.

The screenshot displays the website interface for 'Clínica de Nutrición von Saalfeld'. The header features the logo and the slogan 'Come Bien, Vive Bien' with a 'Solicite su cita' button. A navigation menu includes links for '¿Quiénes somos?', 'Preguntas más frecuentes', 'Cálculos y Tests', 'Servicios', 'Foro', 'Boletín', 'Contáctenos', and 'Inicio'. A search bar is located in the top right corner.

The main content area is divided into several sections:

- Nutrición y depresión: tome el control de su estado de ánimo**: A featured article with a sub-header and introductory text. It includes a search bar for previous articles and a 'Buscar' button.
- Dermatología**: A section titled 'Autoexamen de Piel' with a brief description and a 'Recetas sanas y light' link.
- Fisioterapia**: A section titled 'Fascitis Plantar' with a brief description and an 'Entrenador Personal' link.
- Dieta**: A section titled 'Antioxidantes curativos' with a brief description and a 'Psicología y Motivación' link.

The footer contains four main categories: 'Recetas sanas y light', 'Entrenador Personal', 'Psicología y Motivación', and 'Terapias Holísticas'. The website logo is repeated in the bottom right corner.

Una vez al mes, se envía un boletín de la página Web, que consiste en la actualización de los artículos de la página principal. El boletín puede llegar a cualquier persona que registre su correo electrónico en la página Web, y a los pacientes de la Clínica de Nutrición von Saalfeld, se les envía automáticamente con solo haber asistido a cita nutricional en cualquiera de los consultorios.

The screenshot shows the website's header with contact information for Bo Amón and Plaza Mayor. A navigation menu includes links for '¿Quiénes somos?', 'Esta semana', 'Preguntas más frecuentes', 'Cálculos y Tests', 'Servicios', 'Foro', 'Boletín', 'Contáctenos', and 'Inicio'. The main content area is titled 'Boletín' and welcomes visitors to the 'Sabor y Salud' newsletter. It provides details about the newsletter's content, including nutrition, diet, and holistic medicine. A registration form asks for an email address and includes radio buttons for 'Recibir boletín' (selected) and 'Ya no deseo recibir el boletín'. A sidebar on the right features a search bar, a 'Buscar' button, and a promotional image with the text 'Vive Bien, Solicite su cita aquí' and the Clínica de Nutrición von Saalfeld logo. A vertical menu on the right side lists 'Nutrición', 'Recetas Sanas y Light', and 'Vida Sana'.

También existe un foro en el que cualquier persona puede ingresar y hacer sus consultas o compartir su testimonio o situación con otros individuos, según los diferentes temas que se vayan creando por los mismos visitantes. Esta es una puerta a la libre expresión, a la aclaración de dudas que existen en el ámbito nutricional y al apoyo entre personas que han experimentado circunstancias o problemas similares con su peso y todo lo que éste contempla.




 Bienvenido, Visitante. Por favor, Haz click en Entrar o Registrarse.
 Marzo 10th, 2007, 4:45pm

[Inicio](#) [Ayuda](#) [Buscar](#) [Miembros](#) [Entrar](#) [Registrarse](#)

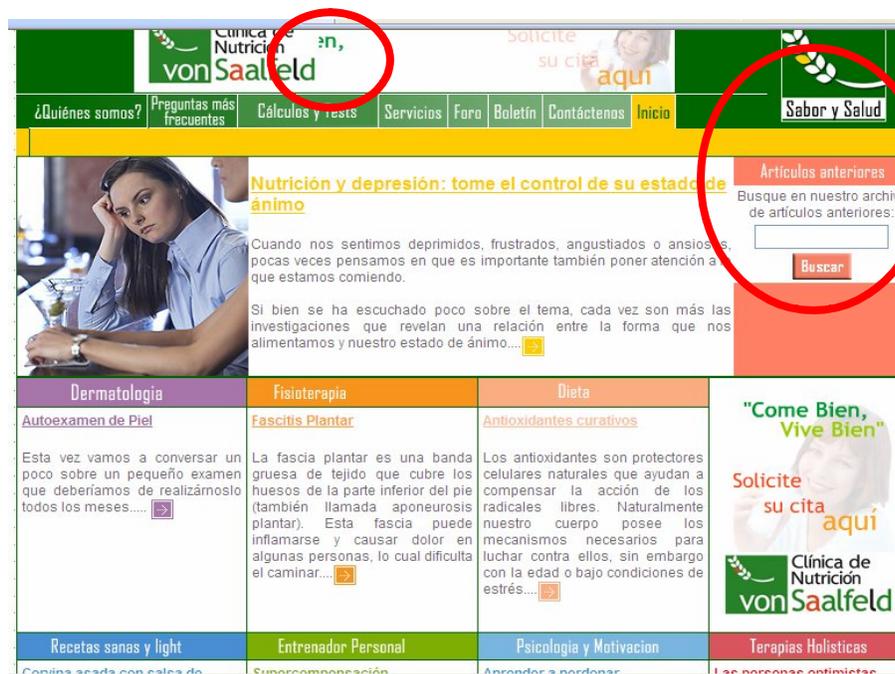
Sabor y Salud

Noticias

Nombre del foro	Temas	Mensajes	Ultimo Mensaje
General			
 Cocina light Comparta sus experiencias culinarias en el arte de la cocina saludable. Moderadores: Yoda, Kathryn	66	456	Marzo 8 th , 2007, 7:32pm por Caro7
 Quiero bajar de peso Información y consejos útiles para los que desean perder un par, o un montón, de libritas. Moderadores: Yoda, Kathryn	279	1532	Hoy a las 1:26pm por Mallory77
 Deporte y ejercicio Comentarios sobre cómo alimentarse mejor para la competencia y el ejercicio, cómo evitar o tratar una lesión deportiva y tips en general para mejorar su rendimiento. Moderadores: Yoda, Kathryn	141	622	Marzo 9 th , 2007, 5:21pm por pipo10
 Niños Guía para padres sobre la alimentación, educación y psicología de sus hijos. Moderadores: Yoda, Kathryn	17	81	Enero 29 th , 2007, 2:46pm por Laura1

La página ofrece el servicio de citas para la clínica, y de consulta a la nutricionista, que de forma más personalizada e individual, en la que se le envía una respuesta vía correo electrónico. Brinda también una sección de *tests*, con el propósito de que las personas puedan autoevaluar su riesgo cardiovascular en términos de su alimentación, y su tendencia a desórdenes alimentarios.

La Clínica de Nutrición vonSaalfeld, además de entregar una excelente calidad en el servicio, busca ofrecer sus servicios a




 solicite su cita aquí

[¿Quiénes somos?](#) [Preguntas más frecuentes](#) [Cálculos y tests](#) [Servicios](#) [Foro](#) [Boletín](#) [Contáctenos](#) [Inicio](#)

Sabor y Salud

Nutrición y depresión: tome el control de su estado de ánimo

Cuando nos sentimos deprimidos, frustrados, angustiados o ansiosos, pocas veces pensamos en que es importante también poner atención a que estamos comiendo.

Si bien se ha escuchado poco sobre el tema, cada vez son más las investigaciones que revelan una relación entre la forma que nos alimentamos y nuestro estado de ánimo...

Artículos anteriores
 Busque en nuestro archivo de artículos anteriores:

Dermatología
[Autoexamen de Piel](#)
 Esta vez vamos a conversar un poco sobre un pequeño examen que deberíamos de realizarnos todos los meses...

Fisioterapia
[Fascitis Plantar](#)
 La fascia plantar es una banda gruesa de tejido que cubre los huesos de la parte inferior del pie (también llamada aponeurosis plantar). Esta fascia puede inflamarse y causar dolor en algunas personas, lo cual dificulta el caminar...

Dieta
[Antioxidantes curativos](#)
 Los antioxidantes son protectores celulares naturales que ayudan a compensar la acción de los radicales libres. Naturalmente nuestro cuerpo posee los mecanismos necesarios para luchar contra ellos, sin embargo con la edad o bajo condiciones de estrés...

"Come Bien, Vive Bien"
 Solicite su cita aquí



Recetas sanas y light **Entrenador Personal** **Psicología y Motivación** **Terapias Holísticas**

Cocina sana con estado de ánimo... [Supercompensación](#) [Aprender a perdonar](#) [Las personas optimistas](#)

Clínica de Nutrición vonSaalfeld, además de entregar una excelente calidad en el servicio, busca ofrecer sus servicios a

socioeconómico de clase media, media-alta y alta, a un precio justo, accesible y dentro del rango de precios que maneja el mercado, sin ser el precio más alto ni el precio más bajo.

Los clientes de la clínica pagan por un servicio de calidad, y por contar con una técnica y un apoyo profesional que les ayude a lograr sus metas de peso corporal y de salud en general.

3.1.3 Estrategia de crecimiento

La empresa inició con un solo consultorio ubicado en Barrio Amón, en el 2002. Luego, a finales del 2004, se inauguró un consultorio en Plaza Mayor, centro comercial ubicado en Rohrmoser, al lado oeste de la capital. Actualmente, se está en proceso de abrir un tercer consultorio para atención a los clientes, en el mismo centro de Barrio Amón.

La Clínica de Nutrición von Saalfeld maneja los datos de la cantidad de pacientes que han ido a consulta por mes, con el fin de establecer objetivos específicos para el crecimiento de la empresa. Hoy en día se dan alrededor de 250 consultas por mes, entre las tres nutricionistas de la clínica. El objetivo es aumentar un 50% las consultas en el próximo año y un 100% la cantidad de consultas en dos años. Para lograr esto, se está pensando en la apertura de nuevos consultorios y en la contratación de otras nutricionistas.

Como parte del servicio al cliente también se procura manejar un tiempo de la consulta que sea suficiente y adecuado, no muy largo y exhausto, pero tampoco una consulta corta y rápida, con tal de que se ofrezca una atención completa e individualizada y que el cliente se sienta satisfecho totalmente con esto. Como seguimiento a este aspecto, actualmente se registra la duración por consulta de primera vez y consulta de control, así como otras estadísticas que permiten mejorar el servicio y atención en la consulta nutricional.

3.2 Aspectos financieros, mercadeo y recursos humanos

La Clínica de Nutrición von Saalfeld no dispone de un departamento de mercadeo ni de recursos humanos. Las labores correspondientes han sido desempeñadas por la gerente y propietaria desde su inicio, cuando comenzó por ser una organización muy pequeña, con una sola persona y sin mayores movimientos fuera de los gastos fijos, hasta ser hoy una compuesta por seis personas en total, además con proyectos y servicios afines que antes no se brindaban. La manera en que se trabaja incluye que todos los procesos de la empresa deben pasar por el análisis y aprobación de la gerencia directamente.

Hasta el día de hoy, la gerencia de la clínica admite no haber visto necesaria la inversión en planes estratégicos ni la contratación de profesionales del área de mercadeo y administración empresarial.

Cabe mencionar que la documentación referente a los indicadores financieros de la Clínica de Nutrición von Saalfeld no fue facilitada para el presente trabajo de investigación, por motivos de la confidencialidad de la empresa.

Sin embargo, la empresa en la actualidad dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico que se desarrolla en el capítulo IV.

3.3 Estrategias competitivas actuales de la Clínica de Nutrición von Saalfeld

Las estrategias competitivas son una combinación de las metas por las cuales se está esforzando la empresa y los medios o las políticas con los que busca llegar a ellas. Tiene como propósito qué acciones se deben emprender para obtener resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. A continuación, se analiza la estrategia competitiva que hoy en día, maneja la Clínica de Nutrición von Saalfeld.

3.3.1 Estrategia de diferenciación por calidad

La diferenciación por calidad busca ofrecer al cliente de la empresa un seguimiento posttratamiento y apoyo al cliente en todo sentido. Que la persona se sienta bien atendida, apoyada y motivada lleva a lo que muchas veces determina el éxito o el fracaso de una terapia nutricional llevada hasta el fin de sus objetivos, y por ende, a la satisfacción de quien ha pagado por el servicio.

La consulta nutricional incluye material visual educativo y de guía para realizar fácil y de forma correcta el plan de nutrición de cada individuo, constituye un material que consta de información suficiente y compacta, fácil de interpretar y manejar. Incluye las porciones de alimentos, productos del mercado recomendados y una guía de restaurantes para una mejor alimentación. Mientras tanto, la principal competencia es dueña de un pequeño libro con todos estos datos, el cual es completo pero amplio, lo que lleva a mucha gente a guardarlo o no utilizarlo por el número de hojas que necesitan de más tiempo para leer detalladamente.

La Clínica de Nutrición von Saalfeld emplea un tiempo justo a cada paciente durante la consulta, con el fin de no solamente ver y comparar los resultados, sino también de aclarar dudas, sentimientos y la parte emocional de la persona, también a referirse a nuevas opciones y productos en el mercado que le pueden hacer más sencillo su plan de alimentación, entre otras aclaraciones.

La mayoría de la clientela proveniente de la competencia se queja del poco tiempo que se les dedicaba a la consulta nutricional, las nutricionistas de la Clínica de Nutrición von Saalfeld utilizan alrededor de 60 minutos de tiempo cuando la persona asiste por primera vez y cerca de 30 minutos, cuando asiste a control y chequeo.

Como diferencia, también es importante mencionar el constante apoyo y seguimiento que se le brinda al paciente mediante el contacto por correo electrónico y el fácil acceso a información y foro en el puede participar gratuitamente en la página Web oficial de la clínica www.saborysalud.com

Además, la información que se ofrece a la población proviene de fuentes confiables y actualizada, ya que los profesionales que aquí laboran están siempre pendientes de los estudios recientes y de los temas nutricionales de importancia para la vida y la salud humana.

Un aspecto que diferencia a la empresa como tal y que tenido que ver en su crecimiento como clínica de nutrición, es su presencia en el medio televisivo, que fortalece la credibilidad de la información brindada aquí y en la consulta nutricional durante el tratamiento.

3.3.2 Estrategia de segmentación por área geográfica

La estrategia de segmentación por área geográfica comprende la población que integra un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto, de las zonas este y oeste de la capital de San José. La Clínica de Nutrición von Saalfeld cuenta con dos consultorios ubicados en Barrio Amón (San José centro), y Rohrmoser (San José oeste). Con estas opciones, se pretende no solo abarcar un área mayor de cobertura, sino facilitar y satisfacer la necesidad del cliente con el fin de que pueda recorrer distancias y tiempos menores cuando tenga una cita en la clínica.

El consultorio ubicado en Barrio Amón de San José queda prácticamente en el centro de la capital, en una zona turística y a la vez, muy poblada. Esta sede recibe a pacientes que vienen no solo de San José, sino también de provincias como Cartago y Heredia.

El consultorio ubicado en Rohrmoser, Pavas, al oeste de la capital, está situado en una zona que ha crecido mucho comercial e industrialmente hablando, y que sigue en constante expansión. La clínica abarca a los pacientes residentes de las zonas de Escazú, Guachipelín, Santa Ana, Pavas, Rohrmoser, Sabana, Paseo Colón y provincias como Alajuela, Heredia, así como otras de zonas mas alejadas y a personas que viajan hasta San José en busca de un buen servicio en nutrición. Los primeros lugares mencionados son zonas geográficamente claves, debido a la gran cantidad de población económicamente fuerte, y que corresponde a un nivel socioeconómico del mercado meta de la empresa.

3.3.3 Estrategia de diferenciación por precios

Existe una relación directa entre lo que se percibe como precio y calidad del servicio o del producto. El precio de las consultas nutricionales se dirige al tipo de población de clientes que la clínica desea captar, resulta esta una población de nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto como anteriormente se había mencionado. Sin embargo, es importante destacar que el precio no representa el más alto ni el más bajo del mercado, lo cual lo posiciona en un rango medio y de perfecta accesibilidad para el público meta.

Los precios de las consultas en la Clínica de Nutrición von Saalfeld se cambian anualmente, y son, al mes de marzo del 2007, ¢19.000 la primera cita y ¢17.000 las citas de control, por lo general llevadas a cabo una vez al mes.

Los precios que maneja la competencia principal del mercado de nutricionistas costarricenses son similares a los de la empresa, lo cual es esencial para mantener un costo accesible e intermedio como objetivo. Estos datos se pueden apreciar a continuación y fueron obtenidos mediante consulta telefónica.

Tabla 3.1
Precios de otros consultorios de nutrición competidores

Competencia	Precios de la competencia en colones	Citas generalmente cada:
Centro de Nutrición Larisa Páez	¢ 19.000 primera cita ¢13.000 citas de control	Cada 3 o 4 semanas tienda
Equilibrio Vital	¢ 18.000 primera citas ¢ 12.000 citas control	Cada 2 o 3 semanas
Alexandra Rosabal	¢17.000 primera cita ¢12.000 citas de control	Cada 3 o 4 semanas
Centro de Nutrición Paola Chinchilla	¢ 18.000 primera cita ¢ 15.000 citas de control	Cada 22 días, 1 mes o 1 ½ meses dependiendo del caso

Competencia	Precios de la competencia en colones	Citas generalmente cada:
Nutriplus	¢25.000 primera cita ¢ 16.000 citas control	Cada mes
Georgina Dengo (Clínica de Diabetes)	¢ 16.000 primera cita ¢ 12.000 citas control	Una vez al mes
María Marta Ortiz	¢ 25.000 por cita	Cada mes
Hannia León	¢18.000 por cita	Depende del caso
Donald Vega	Programa integral que incluye parte de alimentación. De \$1.000 a \$1.500 primera evaluación, y \$850 las siguientes evaluaciones cada 6 semanas.	Evaluaciones cada 6 semanas, sin embargo su programa integral incluye 3 veces por semana ejercicios en un gimnasio, y 2 horas por semana de educación. Mínimo 30 horas en total.
Mauricio Barahona	¢ 20.000 por cita	Durante 3 meses se dan un total de 7 citas cada 15 días. Además, se ofrecen 4 talleres sobre etiquetado nutricional y cocina saludable.
Mónica Umaña	¢ 18.000 primera cita ¢12.000 citas de control	Cada mes o dos meses según el progreso del paciente.
LA Weight Loss Center	\$6 por semana, durante un año (programa mínimo) Pago de contado: \$350	Todas las semanas
LAIN	No se da el precio a menos	

	que la persona vaya a ser valorada	
Esthetic Center	No se da el precio, a menos que la persona vaya a ser valorada.	

3.3.4 Estrategia de promoción

Como una estrategia competitiva y en relación a la promoción empresarial, se busca obtener renombre prioritariamente por medio del correo de voz (también llamado *word of mouth –wom*, o publicidad de boca en boca) con testimonios que generan clientes referidos. Esta es una de las mejores maneras en que una empresa de servicios profesionales puede darse a conocer. Se dice que este tipo de mensaje publicitario, de persona a persona, tiene mucho más poder debido a su carácter personal y potencialmente, podría llegar a más personas que un mensaje emitido por radio o televisión si las que lo transmiten conocen a mucha gente y no tienen reparos en promocionar productos o servicios a cualquier otra persona.

El “boca a boca” es una estrategia que consiste en pasar información por medios verbales, de forma especial recomendaciones, de una manera informal y personal, más que a través del mercadeo tradicional. El “boca a boca” típicamente se considera una comunicación hablada, aunque los diálogos en Internet por ejemplo, como foros y correos electrónicos a menudo se incluyen ahora en la definición. La promoción basada en el boca a boca es altamente valorada hoy en día por los vendedores.

Otras estrategias por las cuales se tratan de obtener provecho es mediante *publicity*, lo incluye cualquier tipo de publicidad gratuita a través de la constante e incondicional colaboración a medios de comunicación como revistas, periódicos, televisión y radio, los cuales son muy efectivos para dar a conocer la clínica, además de que existe una relación directa que hacen las personas, de que quien sale en medios, especialmente en televisión, es conocido y “bueno” como profesional.

Con relación a esto, la nutricionista y gerente de la Clínica de Nutrición von Saalfeld, Kathryn von Saalfeld, tiene un espacio fijo en la revista matutina de Canal 7, Buen Día. Canal 7 es además una empresa grande y consolidada en Costa Rica, de gran reconocimiento a nivel nacional e internacional. Se podría decir que este es el medio de comunicación más efectivo para atraer una gran cantidad de pacientes que actualmente se atienden.

Una última estrategia de promoción que se ha utilizado ha sido en conjunto con restaurantes del país, a los cuales la clínica les ha realizado opciones light para ofrecer a sus comensales. A través de este medio, se han promocionado descuentos en la clínica. Sin embargo, este tipo de estrategias han sido pocas y llevadas a cabo sin algún plan estratégico de mercadeo o proceso específico.

3.4 Estrategias de mercadeo actuales de la Clínica de Nutrición von Saalfeld

Es importante mencionar que las estrategias de mercadeo generales de la empresa van dirigidas directamente a una población de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto, con el fin de atraer un mayor número de clientes. Sin embargo, no existe alguna estrategia empresarial con respecto al sector de restaurantes.

Los restaurantes con los que la empresa ha trabajado en el desarrollo de menús light han sido mediante el contacto directo entre alguna persona en común o conocida con la gerencia de la clínica. De igual manera, el trabajo con empresas se ha dado gracias al posicionamiento que tiene la empresa dentro del ámbito nacional. A continuación se describen las principales estrategias generales que la clínica pone en práctica.

3.4.1 Precio

El precio del servicio brindado es una estrategia importante, pues se relaciona de forma directa con el producto. Un buen servicio o producto, generalmente, tiene un precio más alto que un producto de mala calidad.

La clínica se posiciona con un precio intermedio en el mercado, lo cual la convierte en un producto de calidad y buen servicio, además de ser accesible para el mercado meta de la empresa.

La Clínica de Nutrición von Saalfeld establece los precios de las consultas una vez al año, cuando tienen un ligero aumento por razones como la devaluación del colón y el aumento del costo de la vida. No hay definido un porcentaje de incremento anual en los precios del servicio nutricional; sin embargo, se aumenta según lo que se considere sea un precio justo y una diferencia no muy perceptible por parte del cliente. Igualmente, la consulta de primera vez tiene un precio mayor que la consulta de control. Del año 2006 al 2007, la diferencia en precios correspondió a un aumento del 5,5% anual en las primeras citas, y un cambio del 9,6% en las citas de control.

3.4.2 Producto

El producto de la Clínica de Nutrición von Saalfeld en realidad se considera un servicio, debido a que no es algo tangible, sino que consiste en un tratamiento nutricional y en la educación al paciente.

El servicio de la clínica se puede caracterizar por lo siguiente:

- Es personalizado e individual.
- Cuenta con facilidad de ubicación, según la necesidad de la persona, ya que presenta consultorios en la parte este y oeste de la Gran Área Metropolitana.
- Es bilingüe.
- Profesionales altamente capacitados nacional e internacionalmente.
- El cliente cuenta con apoyo visual que le facilita el aprendizaje, como hojas de productos, listas de intercambios y recomendaciones específicas; también con modelos de alimentos que sirven como material educacional y visual, libros con ilustraciones de porciones, entre otros.
- El cliente tiene apoyo de la página Web www.saborysalud.com, en la que el paciente puede acceder a información, tablas, *tests* y consulta virtual con la nutricionista y con la clínica.
- El cliente dispone de apoyo electrónico con su propia nutricionista, ya que se mantiene un contacto vía *email*.

- Se brinda un servicio adicional a empresas y restaurantes, de charlas, asesorías nutricionales y otros, como el servicio de menú light.

3.4.3 Publicidad

La publicidad que utiliza la Clínica de Nutrición von Saalfeld es de tipo indirecto, ya que la empresa no paga por que se le dé a conocer, sino que colabora con los medios de comunicación cada vez que es posible, con el objetivo de siempre que lo necesiten cuenten con la presencia de alguna nutricionista y la imagen de la clínica. Esto ha sido la forma de publicidad que ha dado resultado para la empresa.

Con tal fin, se colabora y se dispone de presencia de imagen en medios como:

- Televisión nacional
 - Canal 7, programa matutino Buen Día, en el que hay espacio fijo los lunes por la mañana. En este espacio colabora la nutricionista Kathryn von Saalfeld, dueña de la clínica y a quien gran cantidad de gente reconoce.
 - Canal 6, programa matutino Giros. Se han grabado programas con la presencia de alguna de las nutricionistas.
- Revistas:
 - Revista ES
 - Revista Perfil
 - Revista FEM
 - Revista Menú de Automercado
 - Revista Bienestar
 - Revista Dietas
 - Revista Mamá Joven
 - Revista Hablemos de Niños
 - Entre otras nacionales
- Periódicos:
 - Periódico La Nación
 - Periódico La República

- Tiempos del Mundo
- El Financiero
- Periódico Pregonera
- Entre otros
- Radio:
 - Radio 911
 - Entre otras estaciones que abarcan temas de salud
- Brochures varios de salud y medicina
- Página Web oficial de la clínica: www.saborysalud.com
- Presencia de imagen en restaurantes: la Clínica de Nutrición von Saalfeld ofrece como uno de sus servicios, la realización de menús light para restaurantes. Esto se ha realizado hasta la fecha sin algún plan de mercadeo para conseguirlo, y en pocos restaurantes, comparado con la competencia más cercana en esto, el Centro de Nutrición Larisa Páez, que ha aprovechado más esta área con mayor cantidad de restaurantes en este nivel de promoción y publicidad. Algunos restaurantes con los que la Clínica de Nutrición von Saalfeld ha trabajado hasta la fecha, para la elaboración de menús Light, son:
 - L'Ola del Mar
 - Senu
 - Café Torino
 - Quiznos
 - Pane e Vino
 - Green Dlights
 - Sweet Treats
 - Matsuri
 - Mom's Bakery

Este tipo de publicidad incluye la presencia del logo en cada menú light de cada restaurante, con el cual se avala y garantiza que el platillo es balanceado y que la información ahí dada ha sido revisada y aprobada por un profesional en nutrición. La información que se detalla incluye actualmente, lo que el cliente elija según sus gustos. Puede tener desde un cuadro que indique los gramos totales de carbohidratos, proteínas y grasas, junto con las calorías totales, o solamente el dato

de las calorías totales al lado de cada plato. No hay algún plan de seguimiento o evaluación de cada proyecto.

3.4.4 Promoción y ventas

Una manera de promoverse y lograr mayor captación de pacientes y consultas es mediante asesorías, charlas o seminarios a empresas, servicios de alimentación o restaurantes y centros educativos del país. Este tipo de actividades por lo general, tiene un costo para la empresa que recibe la capacitación, pero en algunos casos se han realizado de manera gratuita con el fin de dar a conocer a la clínica y a sus nutricionistas.

Otra forma de promoción en la que se ha trabajado de manera ineficiente ha sido mediante la participación en eventos sociales deportivos y de salud, como maratones, ferias de salud en empresas, actividades en las cuales la clínica ha sido invitada a formar parte, con material como brochures y hojas con recomendaciones nutricionales que son repartidas, las tienen además los números de teléfono y página Web de la empresa.

Asimismo, pocas veces se ha negociado con otras empresas para brindar ofertas y descuentos en días especiales del año, o a través de la compra de productos en ciertos restaurantes. Esto, por ejemplo se trabajó hace poco con restaurantes Quiznos, donde un 10% de descuento en la Clínica de Nutrición von Saalfeld se ofrecía al presentar un cupón. En época navideña o Día de la Madre, generalmente se procura ofrecer algún descuento importante con el fin de llamar la atención de los clientes y generar más visitas a la empresa.

Además, se procura brindar un seguimiento a los pacientes más nuevos, con correos electrónicos enviados durante la primera y segunda semanas que lleva de inicio el tratamiento con el fin de dar un soporte más personalizado y por este medio, rápido y efectivo. Además, las direcciones de correo electrónico de cada paciente se registran para que reciba mensualmente el boletín de nutrición y conozca así, la página Web.

3.4.5 Plaza o distribución

En el ambiente de los servicios, la producción y el consumo se dan simultáneamente, lo que le distingue de la plaza de productos.

El área de cobertura de las dos sedes de la Clínica de Nutrición von Saalfeld puede abarcar por cercanía a todo la Gran Área Metropolitana de Costa Rica. Esta incluye las cuatro provincias principales, como San José, Heredia, Alajuela y Cartago.

Puesto que la consulta nutricional está dirigida al paciente, el servicio al cliente es una prioridad. La distribución o plaza de este servicio se enfoca en tres áreas:

- Reducción al mínimo del tiempo de espera: este es una política y factor clave del servicio de la Clínica de Nutrición von Saalfeld. Las citas son dadas a una hora y fecha que al paciente le queda cómodo asistir; no obstante, se toma en consideración que muchas personas tienen planificado su tiempo y actividades, por lo que se atienden lo más puntual posible. En caso de que el paciente haya llegado muy temprano a la cita o en el caso de un pequeño atraso, cada consultorio cuenta con su propia sala de espera, y muestran revistas y periódicos que hacen más corto y ameno el tiempo de espera.
- Administración de la capacidad del servicio: al ser una organización que brinda un servicio, se puede dar la salvedad de no tener capacidad para satisfacer la demanda. Para evitar esta situación, se trata de que todos los consultorios tengan alguna nutricionista disponible durante las mañanas, tardes y horas tempranas de algunas noches, con el fin de que los clientes puedan decidir, sujeto al espacio, a qué hora y día le quedaría más cómodo asistir.
- Mejoramiento de entrega, mediante nuevos canales de distribución: estos canales son capaces de prolongar el tiempo durante el cual los servicios están disponibles o elevar la comodidad del cliente. En el caso de la clínica, desde el año 2002 se cuenta con la página Web, mediante ella el cliente puede concertar citas, hacer consultas vía correo electrónico, acceder a información y participar en el foro, todo de manera gratuita y las 24 horas del día.

3.5 Análisis FODA de la Clínica de Nutrición von Saalfeld

El análisis FODA representa las fortalezas y debilidades de la organización en el ámbito interno, que involucra la organización de mercadeo, personal, recursos, destrezas, habilidades, estrategias y tácticas actuales utilizadas. Las fortalezas definen características que en este caso, la empresa tiene y la competencia no tiene. Asimismo, las debilidades representan detalles que la clínica tiene ausentes, pero con las que la competencia sí cuenta.

También se incluyen dentro de este análisis las oportunidades y amenazas de la empresa y de su entorno, lo cual incluye a los mercados, clientes, distribuidores, competencia, tendencias y otros, como tecnología.

Tabla 3.2

FODA de la Clínica de Nutrición von Saalfeld

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica de los consultorios en zonas céntricas y donde mucha población del mercado meta, se encuentra • Presencia fija semanal en medios de comunicación como la televisión • Página Web con acceso a información gratuita y apoyo al cliente • Además de que las nutricionistas de la Clínica de Nutrición von Saalfeld son miembros de la Asociación Costarricense de Dietistas y Nutricionistas (ACDYN), también están asociadas al American Dietetic Association (ADA) de Estados Unidos y al Florida Dietetic Association (FDA) de Estados Unidos • Reuniones mensuales con profesionales de la clínica y otros externos para actualizaciones y demás • Capacitaciones y certificaciones anuales en el ámbito internacional • Diversidad de posgrados académicos entre las profesionales en nutrición que laboran en la empresa (nutrición, salud integral y movimiento humano, y administración de empresas) • Presencia de imagen en algunos restaurantes del país

OPORTUNIDADES

- Oportunidad de crecimiento por la vía de la diversificación de servicios
- Oportunidad consecuente a resultados de encuestas de nutrición nacionales, que demuestran la baja incidencia del consumo de ciertos alimentos como frutas, vegetales y leche en la población
- Invitaciones a colaborar con medios de comunicación masivos, como oportunidad para una mayor presencia de imagen y confianza a la empresa por la información ofrecida
- Aumento en los porcentajes de sobrepeso y obesidad en la población
- Aumento en las enfermedades crónicas relacionadas a la obesidad y el sobrepeso
- Aumento en enfermedades de trastornos alimentarios relacionadas a aspectos emocionales

DEBILIDADES

- No existe un equipo de gerencia o de recursos humanos que planifique y lleve a cabo otros planes estratégicos
- La gerencia actual solo está a cargo de una sola persona, por lo que generalmente no es suficiente para la demanda administrativa que conllevará
- Falta de implementación y de definición de proyectos varios que se desean realizar
- Falta de personal en las áreas de mercadeo y ventas, así como un plan de mercadeo mismo
- Ausencia de imagen en medios de comunicación internacionales
- Ausencia de la venta de productos recomendados desde el punto de vista nutricional, dentro de la empresa
- Ausencia de talleres y cursos educativos, lo cual sería un gran valor agregado y es otra forma de promocionar los servicios nutricionales
- No se ha realizado nunca un plan estratégico
- Falta de seguimiento y control a los restaurantes con los que la clínica ha trabajado en relación a menús.

AMENAZAS

- Competencia de centros privados de nutrición que ofrecen una consulta nutricional individual y personalizada, además de variedad en sus servicios, como la realización de menús light para restaurantes del país
- Médicos que brindan tratamiento nutricional, sin haber estudiado la profesión de nutrición académicamente
- Otras ramas de la salud, como la homeopatía y medicina natural
- Empresas comerciales de estética, adelgazamiento o ventas por catálogo y televisión, que muchas veces ofrecen opciones para disminuir el peso sin necesidad de dieta o ejercicio, y colocan su producto como una “fórmula mágica” (rápido y sin esfuerzos)
- Aumento constante y cada vez mayor, de la cantidad de profesionales graduados de nutrición

3.6 Inteligencia de mercados

3.6.1 Necesidades del mercado

La Clínica de Nutrición von Saalfeld ofrece a la comunidad de personas que cuidan su salud una opción de dietoterapia capaz de adaptarse a su estilo de vida y de proporcionarle nuevas opciones en los hábitos o costumbres que deben ser modificados para lograr el objetivo con éxito. Hoy en día, las personas buscan tener mejor salud, más calidad de vida, un peso saludable o una figura cercana a un ideal que el mundo moderno ha creado. A la vez el proceso por el que el individuo opte para lograr sus objetivos, debe acercarse a ser sencillo, práctico, rápido y efectivo. La empresa como tal pretende satisfacer en todo lo posible esas necesidades, a través de los siguientes aspectos:

- Servicio de calidad: los clientes trabajan para poder darse un estilo de vida saludable, de calidad guiados por un profesional en nutrición, les gusta que se les dedique el tiempo necesario y sentir que han destinado bien su dinero.

- Diseño personalizado de un plan de nutrición: el mercado de la nutrición muchas veces no cuenta con planes o dietas que vayan con cada persona, sino que limitan al paciente y éste queda sin más opciones que decidir hacerlo o no hacerlo, aunque esto implique incomodidades como tener que hacerse comida aparte del resto de la familia.
- Atención al cliente: para crear un negocio sostenible que genere clientes leales, se les debe ofrecer a éstos un servicio ejemplar.
- Apoyo educacional, nutricional y motivacional: el soporte por parte del nutricionista al paciente fuera de las instalaciones de la clínica es esencial y no tiene límite. Se ofrece material educativo, seguimiento y apoyo a través de opciones disponibles para que el estilo de vida de la persona sea adaptable a una alimentación balanceada dentro y fuera de casa.

3.6.2 Tendencias del mercado

Una descripción de las investigaciones disponibles, sobre las tendencias en los hábitos de alimentación de la población costarricense, ha sido desarrollada anteriormente en el capítulo II con el fin de tener un escenario más amplio de la situación actual y las costumbres varias que las caracterizan en cuanto a su alimentación.

Está claro mencionar que los estudios que se han hecho no son necesariamente sobre una población solo de nivel socioeconómico medio o medio alto, lo cual puede tener algunas diferencias con respecto a la realidad de este mercado.

Según una entrevista realizada a la nutricionista Kathryn von Saalfeld, la respuesta con respecto a los hábitos nutricionales en la población costarricense podría ser positiva y negativa, en dependencia del segmento de población del que se hable. Según los datos de nutrición, los datos de consumo e Índice de Masa Corporal (IMC) las poblacionales indican que cada vez más hay un menor consumo de frutas, vegetales y leche, en comparación con uno mayor de grasa total y grasa saturada. Por otra parte, según los datos de IMC, esta tendencia va en aumento tanto en niños como en adultos, para colocar así a más personas en las categorías de sobrepeso y obesidad.

Por otra parte, la exposición de información de nutrición y alimentación en medios de comunicación ha aumentado, de manera que se podría decir que hay más conocimiento sobre una buena alimentación por parte de la población, ya que hay mucha más información disponible y de fácil comprensión para las personas.

La nutrición es un tema muy amplio pero de mucho interés, y aunque existe también mucha confusión e incompreensión de los datos, las personas se preocupan por llevar a su familia una alimentación más saludable.

3.6.3 Resultados de las expectativas de un menú light o bajo en calorías

Entre los meses de enero y marzo del 2007, se realizaron 153 cuestionarios cortos a individuos que son consumidores de restaurantes dentro de la Gran Área Metropolitana y que están dentro de un nivel socioeconómico medio, medio alto o alto. El 100% de las personas son clientes de restaurantes clasificados como de interés y a la vez, clientes potenciales, para la Clínica de Nutrición von Saalfeld.

Del total, se aplicó el cuestionario a 20 pacientes actuales de la Clínica de Nutrición von Saalfeld, con el fin de contar con algunas opciones de personas que comen en restaurantes igualmente, pero que se sabe están cuidando de su salud porque asisten a las consultas, y de esta manera observar si existe alguna diferencia significativa.

Además, se realizaron 133 cuestionarios a clientes que se encontraban en restaurantes con ubicaciones estratégicas, y también a personas que consumen alimentos en restaurantes aunque no se localizaban dentro de ellos, al momento de contestar las preguntas con el fin de dar con el tipo de mercado meta de la empresa. Los restaurantes que colaboraron con este trabajo de investigación fueron: Matsuri (restaurante japonés), Señor Sipan (restaurante peruano), Il Pomodoro (restaurante italiano), Taos (restaurante bar) y Senu (restaurante japonés).

Los restaurantes de interés para la empresa son aquellos de estrato social medio a alto, a los que asiste un público con las mismas características de nivel socioeconómico y que se ubican dentro de la Gran Área Metropolitana. Estos incluyen los mencionados anteriormente, así como otros a los que la población mencionó que asisten de manera frecuente, por lo general, ubicados en zonas industrializadas y de alto comercio como Escazú, Guachipelín, San Pedro, Curridabat, Rohrmoser, Pavas, San José centro, etc.

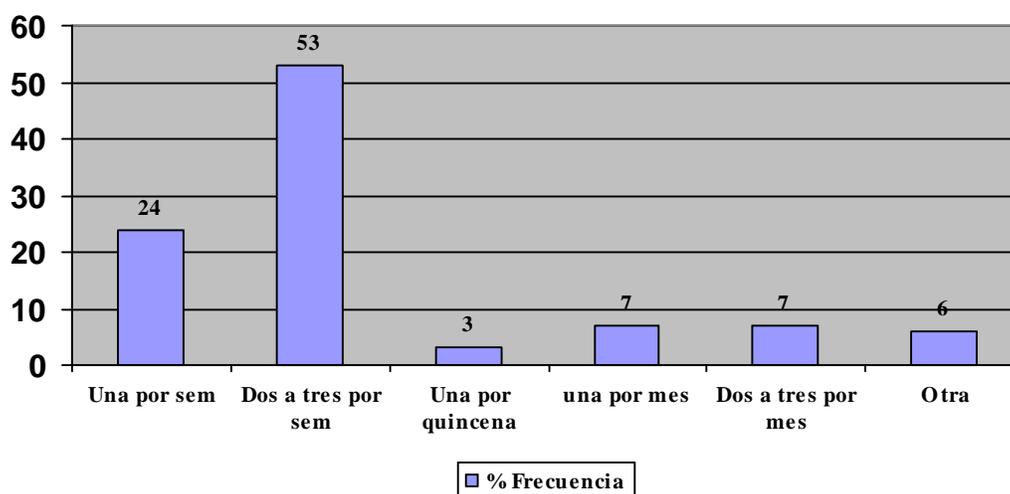
La población que participó en este trabajo de campo, colaboró con un cuestionario de ocho preguntas sencillas y de manera anónima, ya que se buscaba la opinión y expectativa de un menú light.

En el Anexo 3 se puede observar el cuestionario realizado.

En el gráfico 3.1, se observa cómo las personas que asisten dos a tres veces por semana a algún restaurante representan un 53%, mientras que un 24% asiste solamente una vez por semana a un restaurante. Fuera de esto, las personas que van una vez por mes, o incluso dos a tres veces por mes, a un restaurante, coincidieron con un 7% cada uno, para seguirles los que asisten con otra frecuencia en un 6% y por último, un 3% de las personas va a un restaurante cada quince días.

Gráfico 3.1

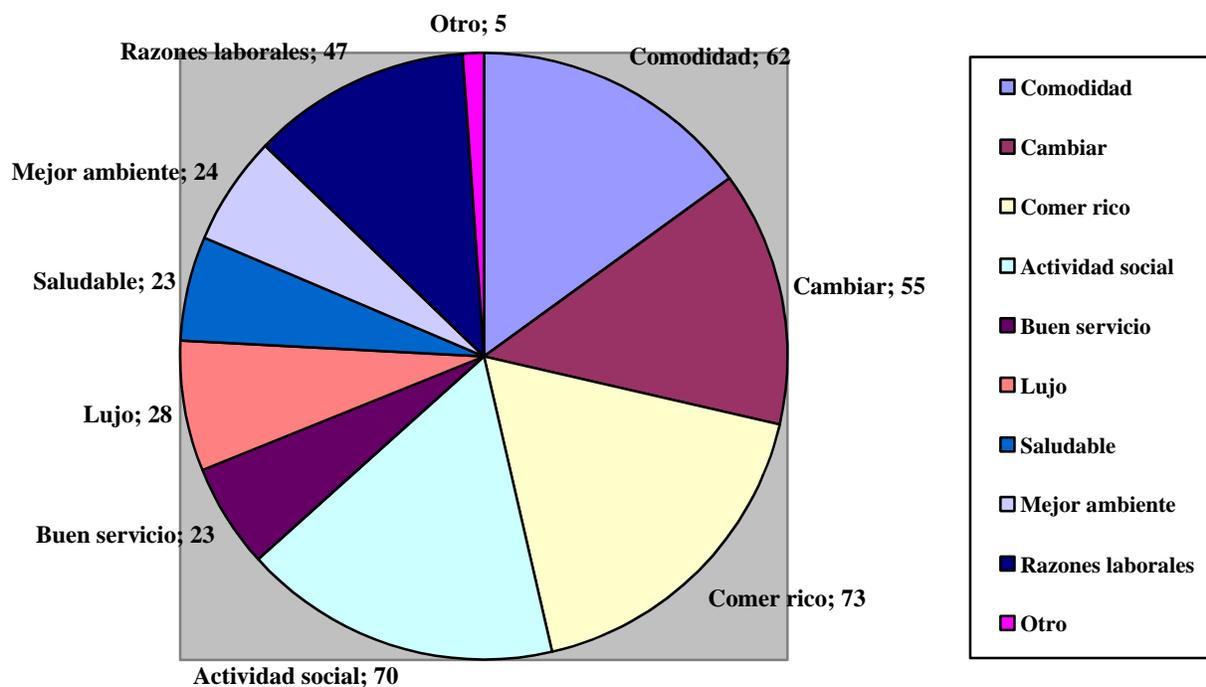
P1. Frecuencia con que va a comer a restaurantes



En el gráfico 3.2, la razón de mayor peso para salir a comer a algún restaurante es para “comer rico”, y un 73% de los encuestados la marcó. La razón que le sigue es “como actividad social” con un 70% y por comodidad, un 62% de los encuestados. Otras razones por orden para asistir a restaurantes son: en un 55% “para cambiar” y en un 47% por razones laborales. Otras razones secundarias son para darse un lujo en un 28%, un 24% reconocen que estos lugares tienen un mejor ambiente, un 23% gusta de ir porque obtiene servicio y un 23% porque siente que puede comer más saludablemente. Otras razones se dieron en un 5%.

Gráfico 3.2

P2. Razones del porqué le gusta comer en restaurantes

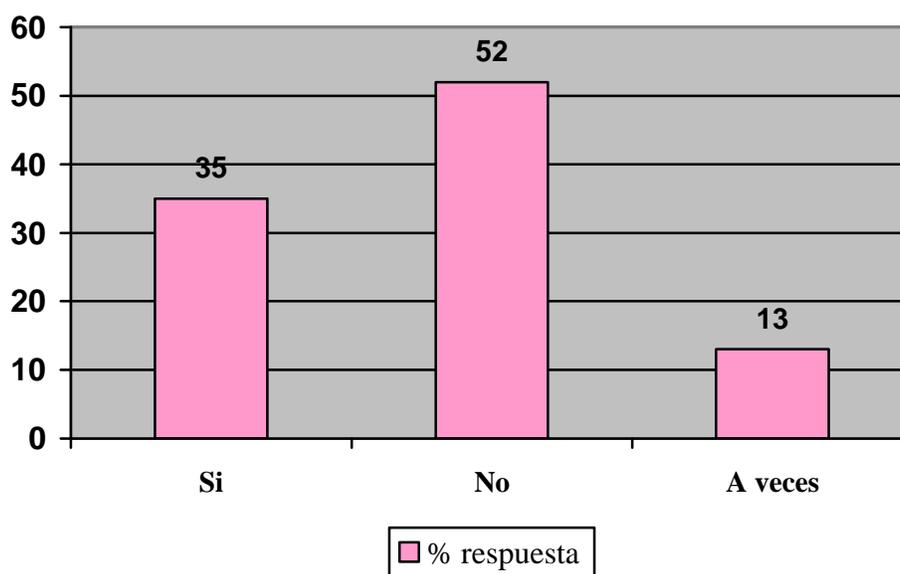


El gráfico 3.3 muestra la cantidad de personas que buscan en el menú para ver si el restaurante ofrece algún menú light dentro del mismo. El 52% de los encuestados dicen no fijarse si el menú ofrece

algunas opciones light, mientras que un 35% observan si el menú donde van a comer ofrecen opciones light y un 13% de las personas lo buscan a veces y no siempre.

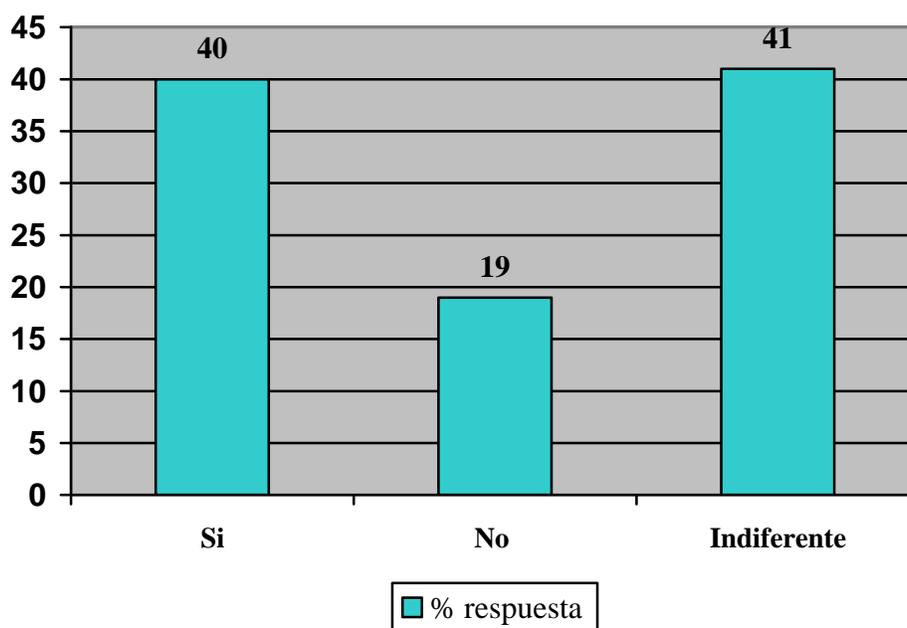
Gráfico 3.3

P3. Busca usualmente, si el menú del restaurante incluye opciones light



El gráfico 3.4 da a conocer el porcentaje de personas que prefieren salir a comer a algún restaurante que ofrezca un menú Light, dentro de sus opciones de platillos. A un 41% de los encuestados le es indiferente ir a un restaurante que tenga esta opción, mientras que un 40% dice preferir los restaurantes que tienen opciones light. Finalmente, un 19% de las personas concuerda en que no es de su preferencia ir a restaurantes con menús light.

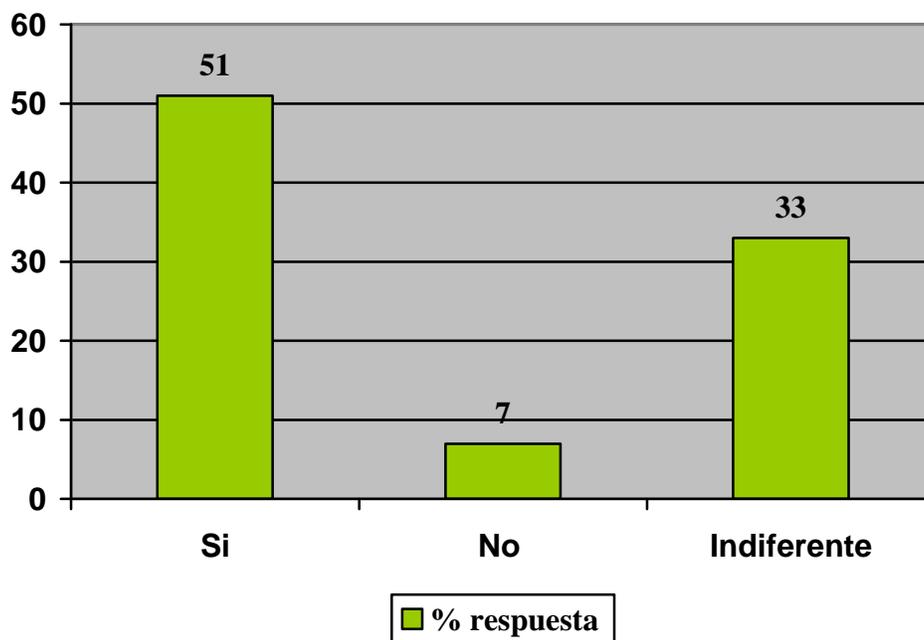
Gráfico 3.4

P4. Prefiere asistir a restaurantes que ofrezcan también un menú light

El gráfico 3.5 muestra cuán tan de agrado es que el restaurante donde estas personas fueron encuestadas, o el restaurante al cual más asisten a comer, tenga un menú light como otra opción a sus platillos. En este caso, el 51% de las personas dice que les gustaría que los restaurantes tuvieran un menú light para poder comer mas saludablemente, mientras que a un 33% de los encuestados le es indiferente que tengan o no esta opción. Apenas un 7% de las personas dice que no les gustaría que el restaurante tuviera algún menú light, debido a que no va con sus estilos de vida y preferencias, además de la relación que suele haber entre lo light y un mal sabor, según algunas razones que afirmaron los encuestados.

Gráfico 3.5

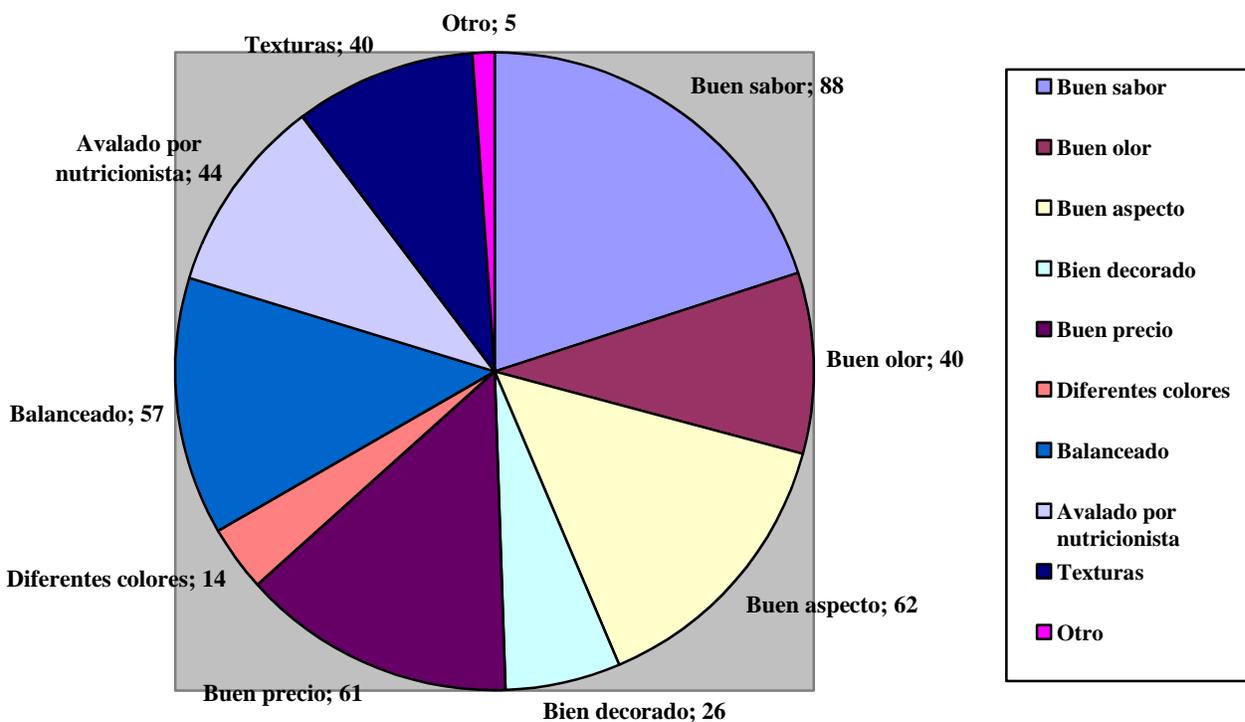
P5. Sería de su agrado ver que restaurantes como éste, tengan un menú light



El gráfico 3.6 incluye los diferentes aspectos que resultan de más importancia y que debe incluir un menú light de cualquier restaurante para que sea atractivo y de consideración, a la hora de pedir un platillo. En primer lugar, el 88% de las personas coincidió en que las opciones del menú light deben tener un buen sabor, seguido por un buen aspecto en un 62% y buen precio, en un 61%. El 57% afirma que la preparación debe ser bien balanceada, así como un 44% alega que debería tener el aval de un nutricionista que muestre una garantía de lo que se está consumiendo. En un buen olor y texturas para el paladar, coincide un 40% de los encuestados, mientras que en otros factores como decoración, un 26%, y que el platillo tenga diferentes colores un 14% queda en últimos lugares de importancia; además de otras razones, en un 5% de las respuestas.

Gráfico 3.6

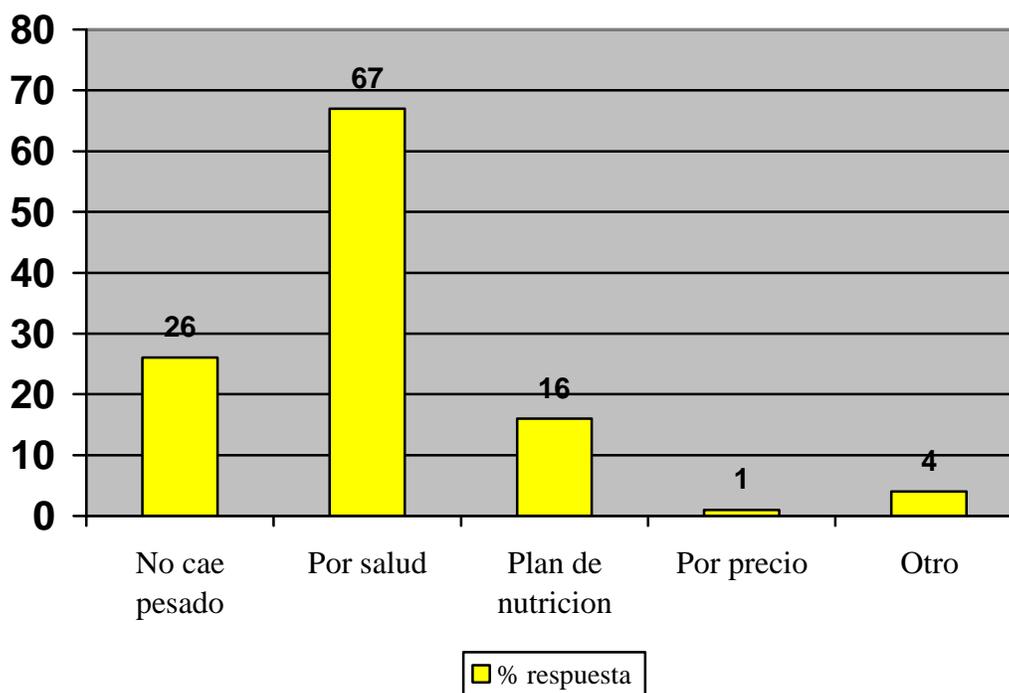
P6. Qué deben incluir los platillos de un menú light para que sean atractivos



El gráfico 3.7 muestra las principales razones por las cuales se pediría un platillo del menú light. Un 67% de las personas afirma que lo pide por salud, un 26% porque no le cae pesado, y un 16% de los encuestados está a dieta o con un plan de nutrición. Un 4% alega que lo pide por otras razones y un 1%, por el precio.

Gráfico 3.7

P7. Principales razones del pedir un platillo del menú light



La pregunta 8 del cuestionario era opcional de contestar, y pedía comentarios adicionales con relación a puntos importantes que deben ser de consideración para que un menú light los incluya. Un 40% de los encuestados escribió alguna respuesta a esta pregunta, y en los comentarios incluyeron factores a los que debe dárseles importancia como: buen sabor, que sea realmente liviano, que incluya información nutricional avalada o la cantidad de calorías por platillo, más opciones bajas en sodio y en azúcar para personas con enfermedades como la diabetes, que contenga más variedad además de ensaladas, que el precio no sea más alto que los platillos que no son light, opciones como Atkins, entre otras, que los alimentos sean de buena calidad, que contengan más proteínas y vegetales para que resulte más atractivo, bajo en grasas saturadas, específicamente para quienes padecen del

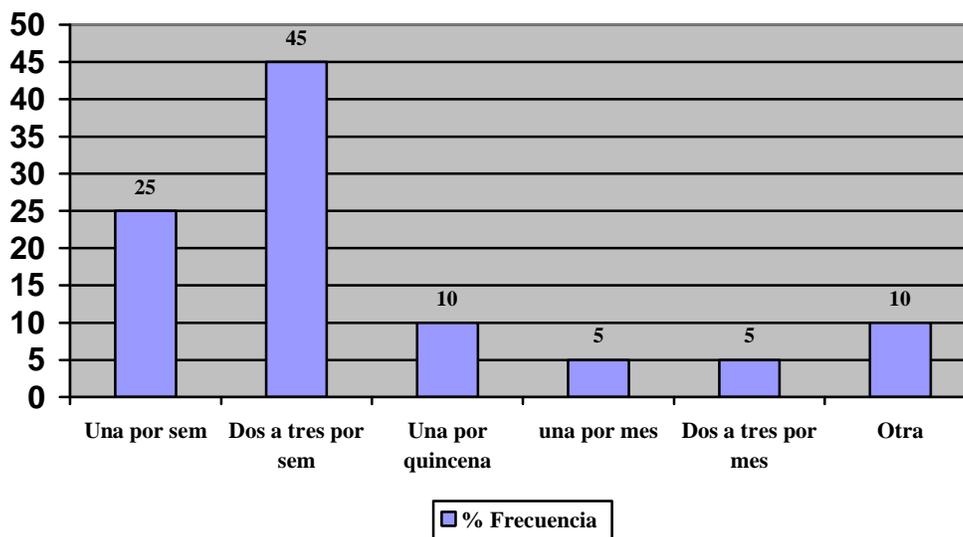
corazón, además de que debe haber una buena relación precio-producto ya que por lo general, lo light es más caro y se supone que usan productos más naturales.

Cabe mencionar que los 133 cuestionarios de individuos al azar y que son visitantes asiduos de restaurantes, en comparación con 20 cuestionarios aplicados a pacientes con planes de nutrición de la Clínica de Nutrición von Saalfeld, con el fin de poder observar las características del comportamiento según los porcentajes de respuesta, entre personas con un conocimiento sobre bases nutricionales desconocidas, y personas con un conocimiento nutricional más avanzado y que además han decidido cuidar de su salud por medio de la alimentación. Con respecto a estos restantes 20 cuestionarios que se realizaron específicamente a clientes de la Clínica de Nutrición von Saalfeld que asisten normalmente a algún restaurante, se pueden observar los siguientes resultados.

En el gráfico 3.8, los que visitan restaurantes de dos a tres veces por semana representan un 45% de las personas, el 25% asiste una vez a la semana, quienes van una vez por quincena o más de tres veces por semana, coinciden ambos datos con el 10% cada uno, e igualmente existe un 5% de las personas que va una vez al mes y un 5% que va de dos a tres veces por mes.

Gráfico 3.8

P1. Frecuencia con que va a comer a restaurantes



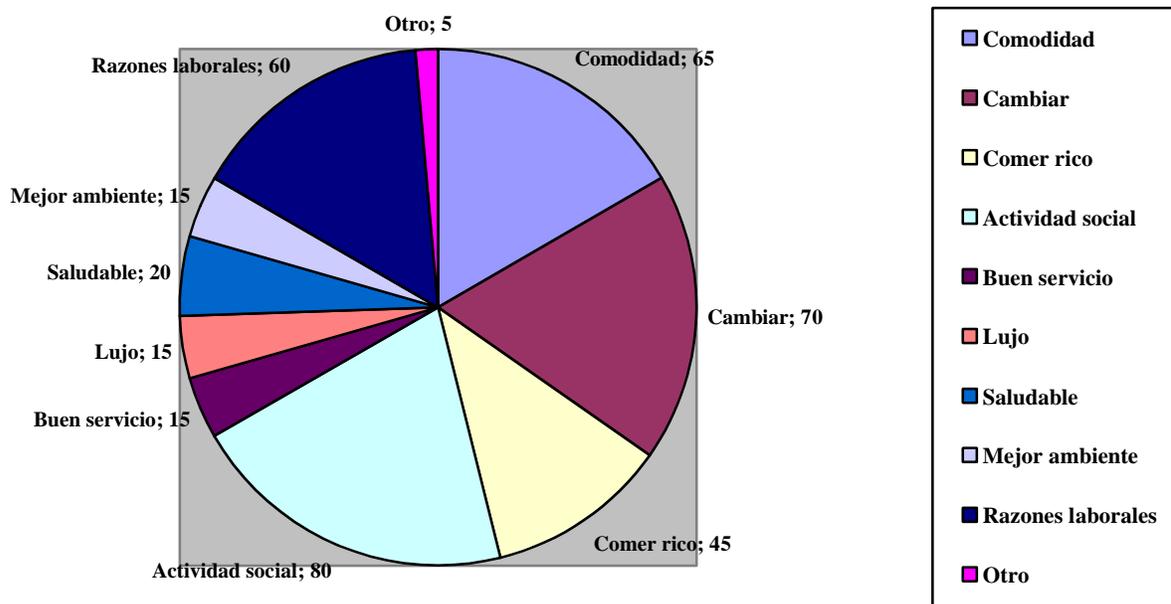
Con respecto al resto de las personas que llenaron el cuestionario y que no estaban con un plan nutricional, la diferencia es relativamente poca, ya que de igual forma la mayoría de los individuos

come en restaurantes entre dos y tres veces por semana prioritariamente, y lo que menos se presenta son las visitas de una a dos o tres veces mensuales. Con esto se puede concluir que los sujetos, que forman parte del mercado meta, incluyen restaurantes por lo común como parte de sus hábitos y costumbres alimentarias, ya sea por una u otra.

En el gráfico 3.9, la razón de mayor peso para salir a comer a algún restaurante es como actividad social con un 80% de respuesta en los cuestionarios, seguido con un 70% como razón “para cambiar”, un 65% de las personas lo hace por comodidad y el 60% por razones laborales. A un 45% de los individuos le gusta salir a comer a restaurantes para “comer rico”, mientras que un 20% dice que es para comer más saludablemente. Las razones de que tiene mejor ambiente, para darse un lujo o bien, para obtener un buen servicio, tiene cada una un 15% de respuesta seleccionada por la población.

Gráfico 3.9

P2. Razones del porqué le gusta comer en restaurantes



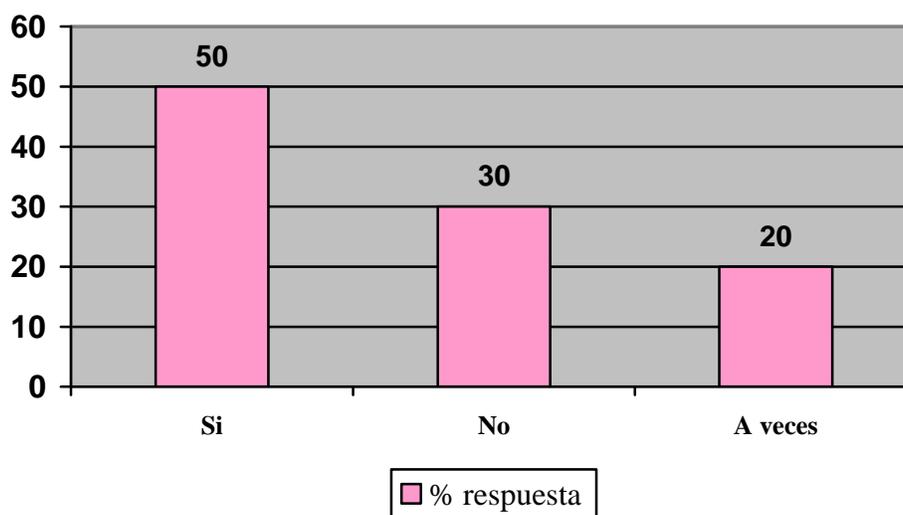
Se puede observar de esta manera, cómo la razón de salir para “comer rico” cambia drásticamente de un 73% a un 45% en individuos con planes de alimentación de la clínica. Asimismo, quienes comen afuera por razones laborales sube de un 47% a un 60% de las personas, y

el hecho de cambiar de ambiente pasa de un 55% a un 70% en pacientes de la clínica. Se puede concluir que las personas que asisten donde un nutricionista y cuidan de su peso por algún motivo, tienden a salir a restaurantes más por razones sociales que por razones personales o laborales, probablemente realizando un mayor esfuerzo por comer comida casera más saludable.

El gráfico 3.10 muestra la cantidad de personas que buscan en el menú, para ver si el restaurante ofrece algo light dentro de su menú. El 50% de los encuestados dice fijarse si el menú ofrece algunas opciones light, mientras que un 30% no observa si el menú que le presentan, ofrece opciones light y un 20% de las personas, lo busca a veces.

Gráfico 3.10

P3. Busca usualmente, si el menú del restaurante incluye opciones light



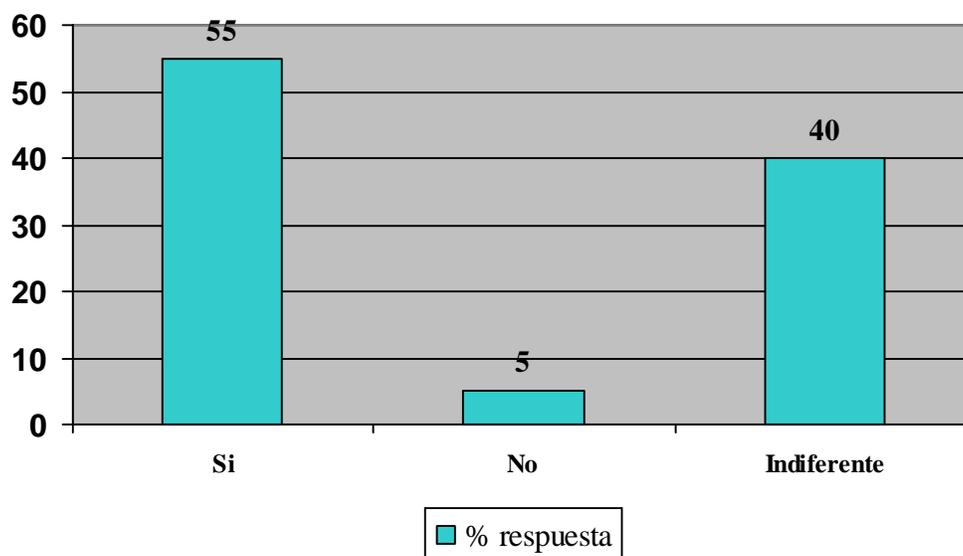
La diferencia claramente se manifiesta en que si las personas están conscientes de su alimentación y le brindan más atención a su salud, más es la probabilidad de que busquen opciones livianas dentro de un menú de restaurante. Quienes buscan si hay platillos light sube de un 35% de personas que no llevan consulta nutricional a un 50% de los encuestados que sí van a consulta

nutricional; mientras que en el mismo orden, las personas que no se preocupan por buscar estas opciones estaba en un 52% de las personas y baja a un 30% en las que asisten donde un nutricionista.

El gráfico 3.11 da a conocer el porcentaje de personas que prefieren salir a comer a algún restaurante que ofrezca un menú light dentro de sus opciones de platillos. Un 55% de los encuestados que asisten a consulta nutricional prefiere ir a un restaurante donde tengan opciones light, mientras que a un 40% le es indiferente, y un 5% de las personas concuerda en que no es de su preferencia ir a restaurantes con menús light.

Gráfico 3.11

P4. Prefiere asistir a restaurantes que ofrezcan también un menú light



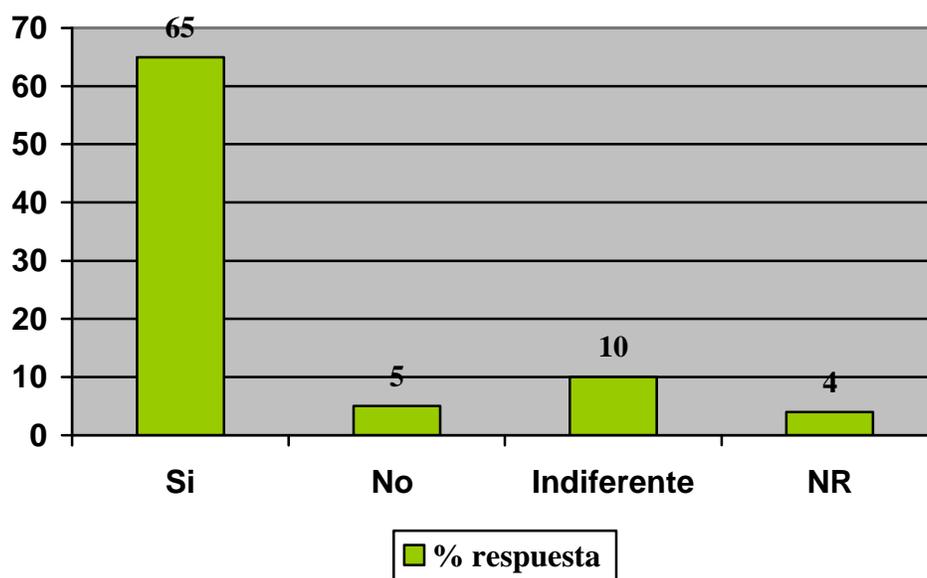
Igualmente que en el cuadro anterior, se observa cómo a las personas que asisten a consulta nutricional les importa más cuidar su salud, al ir a comer en un restaurante; ya que el porcentaje de personas que no van donde nutricionista y el de las que sí asisten, sube de un 39% a un 55%. El porcentaje de las personas que no les interesa el menú light del restaurante que visitan, bajó de un 19% a un 5% en quienes cuidan su peso y figura. Cabe mencionar que el porcentaje de personas a las que les es indiferente si el restaurante tiene o no un menú light es muy similar y ronda el 40%.

El gráfico 3.12 muestra si al paciente que también asiste a el o los restaurantes frecuentemente, le gusta saber que éstos tiene un menú light como otra opción a sus platillos. En este

caso, el 65% de las personas dice que le gustaría que los restaurantes tuvieran un menú light para poder comer más saludablemente, mientras que a un 10% de los encuestados le es indiferente que tengan o no esta opción. Apenas un 5% de las personas dice que no le gustaría que el restaurante tuviera algún menú light, debido a que no va con sus estilos de vida y preferencias, además de la relación que suele haber entre lo light y un mal sabor, según algunas razones que afirmaron los encuestados.

Gráfico 3.12

P5. Sería de su agrado ver que restaurantes como éste tengan un menú light



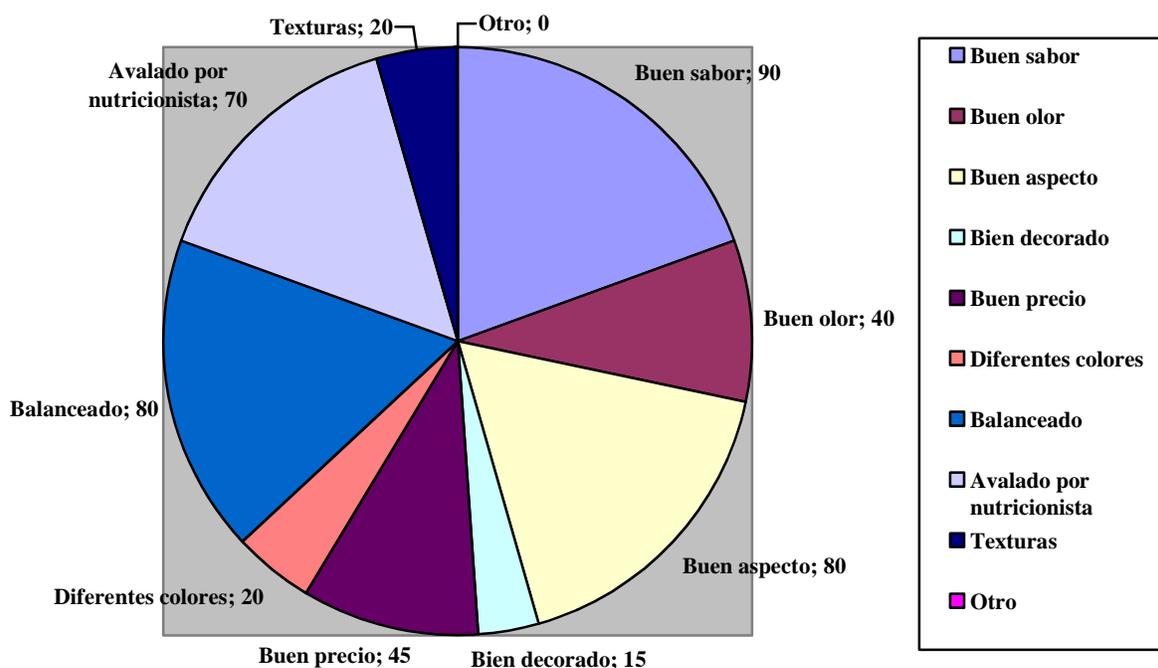
Las respuestas en comparación tienen similitud, debido a que a la mayoría de las personas le gustaría ver que el restaurante al cual asisten con frecuencia, tiene no solo opciones normales, sino también opciones livianas.

El gráfico 3.13 incluye los diferentes aspectos que son de más importancia para el paciente y que debe incluir un menú light de cualquier restaurante para que éste sea atractivo y de consideración, a la hora de pedir un platillo. En primer lugar, el 90% de las personas coincidió en que las opciones del menú light deben tener un buen sabor, seguido por un buen aspecto en un 80% y

balanceado, en otro 80%. El 70% afirma que la preparación debe ser avalada por un nutricionista, así como un 45% alega que debería tener el aval un buen precio y el 40% escogió un buen olor, como otro factor de importancia. Un 20% de los encuestados coincide en los diferentes colores y texturas para el paladar, mientras que un 15% en otros factores como decoración.

Gráfico 3.13

P6. Qué deben incluir los platillos de un menú light para que sean atractivos

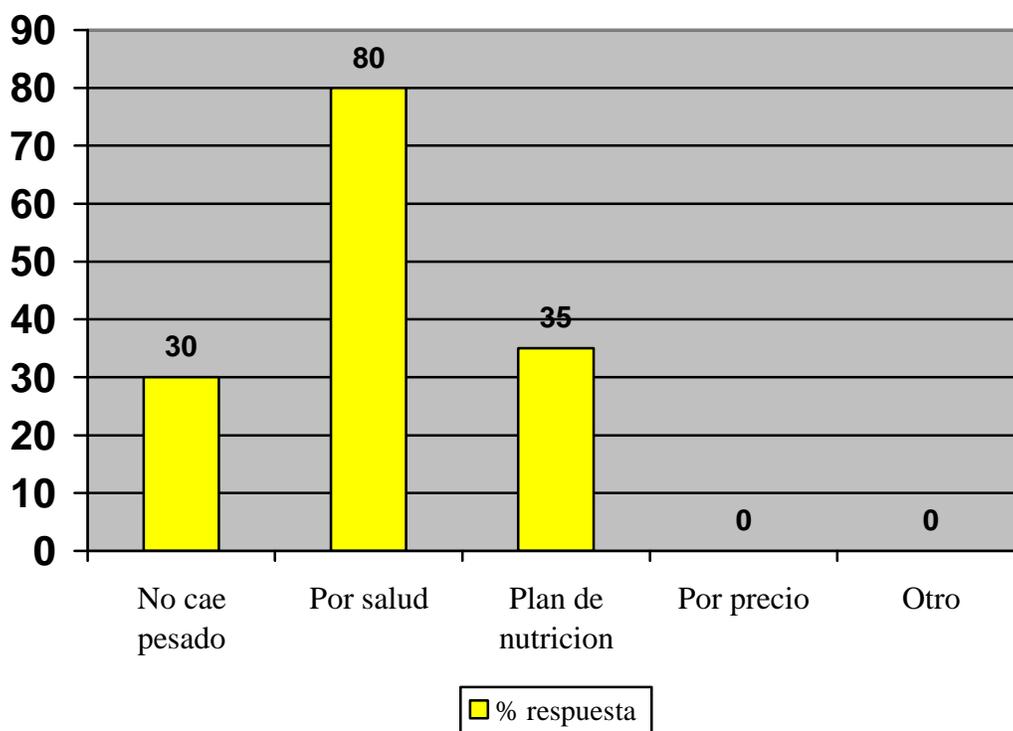


Se puede concluir mediante los datos proporcionados por personas que no llevan un plan de alimentación y quienes sí lo tienen, que el buen sabor resulta un aspecto fundamental de una preparación Light; mientras que el buen aspecto y el saber que es un platillo bien balanceado, desde el punto de vista nutricional, le importa a un 80% de los encuestados. Aspectos como el aval de un nutricionista tienen mayor importancia en pacientes de la clínica (70%) ya que quienes no lo son, abarcan en un 44% a quienes desean que lo tenga.

El gráfico 3.14 muestra las principales razones por las cuales se pediría un platillo del menú light. Un 80% de las personas afirma que lo pide por salud, un 35% porque está a dieta o con un plan de nutrición, y un 30% porque no le cae pesado.

Gráfico 3.14

P7. Principales razones del pedir un platillo del menú light



“Por salud” sigue siendo la principal razón para pedir un platillo del menú light, mientras que la cantidad de personas que aceptaron estar bajo un plan de nutrición o a dieta aumentó de un 16% a un 35%.

La pregunta 8 del cuestionario con respecto a comentarios adicionales a un menú light, obtuvo como respuestas y recomendaciones éste debe ser atractivo al consumidor mientras mantenga relación con los ingredientes y la especialidad del restaurante, que tenga colores y despierte el sentido del olfato, así como platos especiales para personas con enfermedades en las que la nutrición es importante para un buen control de ésta, así como opciones específicas para quienes hacen deporte y cuidan su porcentaje de grasa corporal.

No falta la recomendación de utilizar buenos aceites para cocinar, ya que muchas veces no se cocina con grasas saludables, ponerles atención a las cuestiones de los precios, ya que generalmente son mas caros y “ahuyentan” a los que tenían la intención de comer más liviano, que incluyan la información nutricional equivalente en porciones de alimentos y que tengan una mayor variedad y opciones en general.

3.6.4. Análisis de los principales competidores

La competencia principal de la Clínica de Nutrición von Saalfeld se ha mencionado en el capítulo II del presente trabajo de investigación, sin embargo cabe destacar que existen muchos profesionales del área, como otras ramas de la salud que representan también una competencia para la empresa. Ésta comprende a los siguientes como principales:

Clínicas de nutrición compuestas por varios profesionales en nutrición, como:

Centro de Nutrición Larisa Páez

El Centro de Nutrición Larisa Páez es la principal competencia para la Clínica de Nutrición von Saalfeld, ya que abarca un mismo mercado y medios de comunicación en los cuales se promociona indirectamente. Cabe mencionar que el número de nutricionistas dobla la cantidad de nutricionistas que la Clínica de Nutrición von Saalfeld tiene actualmente. Ambas empresas ofrece dos localizaciones de consultorios, una página Web, capacitaciones frecuentes fuera del país, y nutricionistas asociadas a la American Dietetic Association (ADA).

Esta organización cuenta con más de 7.000 pacientes en total, y ha tenido un mercadeo exitoso a través de varios medios y metodologías, lo cual incluso se le ha reconocido con el premio “Empresario Joven del Año 2005”; sin embargo, no cuenta con un equipo administrativo que lo coordine, sino que la gerencia la lleva su propia dueña. Dispone de un adecuado y buen mercadeo a través de medios de comunicación, lo que la da a conocer más rápidamente entre la población y el mercado meta e incluye la reciente presencia en un medio televisivo internacional importante.

Además, este centro de nutrición ha tenido éxito con su servicio de menús light a restaurantes, que lo ha convertido en el que más espacios ha abarcado y le ofrece así a sus pacientes, un valor agregado. Ha incursionado en restaurantes como Spoon, Pizza Hut, Sale Pepe, Burger King, Tre Fratelli, La Cascada, Bagelman's, Antojitos, Chancay, Il Panino, Rostipollos, Oliva verde, Subway, Country Club, Rústiko y Bakea.

Como otros detalles que lo caracterizan es que cuenta con un completo libro de alimentos, porciones y tablas, el cual tiene también patrocinios de otras empresas y que les entregan a cada uno de sus clientes como material educativo, así como una pequeña tienda de productos recomendados desde el punto de vista nutricional, ubicada dentro de las instalaciones del centro de nutrición, y venta de contadores de pasos, con el fin de promover una actividad física más activa en la población. También, es el único en elaborar productos light bajo su propia marca, como es el caso de los nuevos quesos marca LiteHouse.

Equilibrio Vital

Este equipo cuenta con tres nutricionistas, al igual que la Clínica de Nutrición von Saalfeld, así como con dos localizaciones de consultorios y una página Web. Se considera que Equilibrio Vital es una competencia también directa, aunque menos fuerte que el Centro de Nutrición Larisa Páez, por las características analizadas anteriormente.

Esta empresa no ha incursionado en el servicio de menús light a restaurantes, sino que se ha enfocado en la consulta privada nutricional y la elaboración de pequeños recetarios que desde hace poco, se venden en algunos supermercados.

Nutriplus

Nutriplus está integrada por dos nutricionistas y también cuenta con su página Web.

De forma muy liviana ha ido abarcando pocos restaurantes para la realización de menús light, y aunque la Clínica de Nutrición von Saalfeld ha alcanzado mayor cantidad, es una competencia en este ámbito, además de la consulta privada que ofrece.

Profesionales en nutrición independientes y con consultorios privados

Cabe destacar que cada vez existen más profesionales de nutrición que se gradúan de las universidades, por lo que muchos de ellos han tomado la decisión de trabajar de forma independiente. Los principales competidores como consultorios privados y formados de un nutricionista, se mencionaron en el capítulo II. Resulta importante analizar, como un todo, las características que distinguen y que componen este tipo de competencia.

En comparación con la Clínica de Nutrición von Saalfeld, otros nutricionistas cuentan con mayor cantidad de años de experiencia en el campo. En algunos casos también con experiencia en medicina general, ya que muchos médicos han optado por especializarse en nutrición, tras ver que ésta es parte fundamental de muchos tratamientos para la salud humana y también una profesión que está en auge. Además, algunos profesionales estudiaron en otros países, lo que les da un valor agregado en la consulta, y al ser centros de nutrición privados, disponen de una cartelera de clientes pertenecientes a un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

Cualquier profesión de la salud conlleva a constantes y frecuentes capacitaciones para mantener la actualización de los acontecimientos, estudios y descubrimientos que ocurren. Algo que comparten todos los nutricionistas mencionados son las capacitaciones nacionales y en pocos casos, las internacionales en las áreas de nutrición y salud.

Algunos nutricionistas como son los casos de Raquel Castillo y Alexandra Rosabal han sido miembros activos de la Asociación de Dietética Americana (ADA), además de la Asociación Costarricense de Dietistas y Nutricionistas (ACDYN) a la cual la mayoría de los nutricionistas se asocia en el país.

Pocos consultorios cuentan con apoyo en las áreas de administración y mercadeo, es un área poco explotada y de la cual se podría obtener más provecho y ventaja competitiva. Además, hay muchos que no tienen presencia importante en medios de comunicación, lo cual es una debilidad para ellos, pero una fortaleza para la Clínica de Nutrición von Saalfeld.

Debe destacarse que, por lo general, los profesionales independientes tienen un solo consultorio, mientras que los centros de nutrición más grandes poseen dos cada uno.

Solamente uno de los consultorios privados de profesionales independientes estudiados, ofrece una tienda de productos recomendados para sus pacientes dentro del local, en el caso del consultorio DelgaClinic del Dr. Mauricio Barahona, quien cuenta con su propia página Web. Él mismo brinda además cursos de nutrición y talleres a pacientes como parte de la educación nutricional que se brinda en uno de los centros de nutrición.

Por último, algunos profesionales ostentan puestos en asociaciones de salud en el país, lo cual les podría dar un valor agregado, y más confianza de sus clientes.

Empresas comerciales de estética y adelgazamiento

Aunque los centros de estética representan una competencia secundaria, muchos clientes optan por medios más costosos pero que pidan un menor esfuerzo por parte de la persona para conseguir llegar al peso meta. Sin embargo, muchos tratamientos son a corto plazo, pero no logran mantenerse a un plazo mediano o largo. La razón de esto se justifica en que la raíz o causa de los problemas vinculados a la nutrición como sobrepeso y enfermedades relacionadas, proviene de la alimentación que ha tenido la persona. Si la causa no se modifica o mejora, los resultados siempre van a conllevar a lo mismo.

Por lo general, estas organizaciones disponen de personal de nutrición, además de otros profesionales como médicos, enfermeros, esteticistas, fisioterapeutas, entre otros, que alcanzan dar un servicio más completo, de mayor peso en la confianza de las personas, y con variedad de tratamientos para que el cliente escoja según sus predilecciones o presupuesto. La metodología

incluye principalmente tecnología avanzada en máquinas y sistemas que hacen el trabajo, mientras que el individuo no debe preocuparse por hacerlo. Algunos centros de estética que ofrecen, además del plan nutricional, tratamientos contra la flacidez

Por último, es necesario mencionar que las oportunidades y amenazas de la competencia son las mismas que la Clínica de Nutrición von Saalfeld.

3.7 Macroentorno

El macroentorno de la Clínica de Nutrición von Saalfeld es importante para la realización de este análisis, debido a que directa o indirectamente la empresa se puede ver afectada y por lo tanto, también ésta le puede sacar provecho.

3.7.1 Demográfico y económico

La economía costarricense ha mejorado significativamente en el último año, así como la percepción de los ciudadanos con respecto a ella. Según la encuesta desarrollada por Unimer, uno de cada tres costarricenses considera que sus finanzas personales y familiares están mejor que hace un año. En setiembre del año pasado (2006), solo uno de cada cuatro pensaba así. Además, aunque las personas suelen ser más optimistas con las cuentas de su bolsillo, el porcentaje que ve una mejoría en la economía nacional se duplicó con respecto a setiembre. Algunos factores que han influido sobre estos resultados son el aumento del 8% de la producción nacional con respecto al 2005, gracias al auge de las exportaciones y la agresiva entrada de inversión extranjera directa, además de la caída de la inflación interanual por debajo del 9%, por primera vez, en los últimos tres años y medio.

Los niveles socioeconómicos de las clases media, media alta y alta en el año 2001 correspondían a un 49,7% de la población costarricense, mientras que en el 2006 el dato se incrementó a un 52%. El país se va desarrollando a medida que el aspecto económico mejora. Esto ha conllevado a una mayor utilización de los servicios privados de salud, debido a que los servicios públicos no son de alta calidad e incluyen tiempos largos de espera para un tratamiento específico.

De la mano se ha elevado también la industrialización y comercialización de Costa Rica, ya que hay gran crecimiento de empresas, centros de comercio desarrollados en diversos puntos, además de proyectos residenciales numerosos, que son propios de las clases socioeconómicas, anteriormente mencionadas.

Por esta razón, las empresas hoy en día, procuran tener locales en dos o más puntos estratégicos de la capital, con el fin de levantar sus ventas aprovechando el auge empresarial y económico que está teniendo el país en la actualidad.

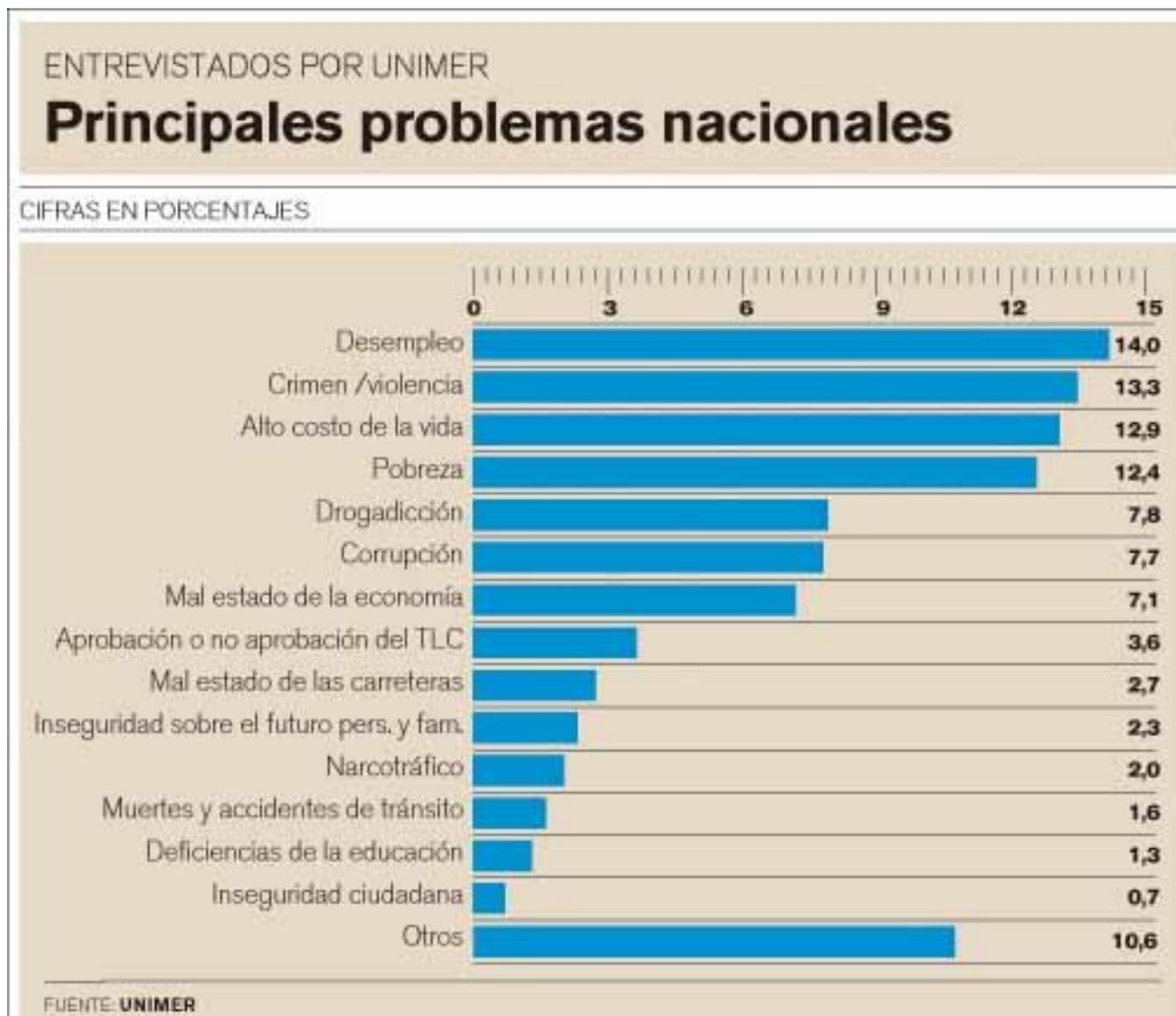
3.7.2 Político

Hoy en día, el Gobierno les está dando más importancia a las condiciones de los servicios de salud públicos para que sean más eficientes y la población costarricense tenga mejor acceso a ellos para tratar sus enfermedades y condiciones de salud.

Sin embargo, Costa Rica está atravesando por un proceso político importante que da cabida a la posible aceptación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, con el cual se podrían ver beneficiados muchos sectores del país, entre ellos el privado. En el ámbito de la salud, el TLC podría prohibir al Gobierno la compra de medicinas genéricas de bajo costo, y fortalecer así a los medicamentos originales y a sus empresas. Muchas de estas medicinas se indican para enfermedades relacionadas con el sobrepeso y la obesidad.

Otros temas como el desempleo y el alto costo de la vida pueden afectar los servicios de salud privados, ya que no colaboran al aumento de las clases sociales medias principalmente, de manera a como se ha venido dando en los últimos años. Según la encuesta realizada por Unimer, estos son los problemas que más preocupan a la población costarricense hoy en día:

Figura 3.1
Principales problemas nacionales



3.7.3 Cultural

La gastronomía de Costa Rica es muy rica y variada, ya que ofrece desde los más frescos vegetales y frutas tropicales hasta los más exquisitos platos elaborados con sabrosos mariscos. Sin embargo, en el ámbito cultural, cada vez son más las personas que necesitan de comidas que necesiten menos tiempo de cocción y preparación. La población de niveles medios, medio altos y

altos generalmente, tiene trabajos o empresas que atender, por lo que sería fácil comprender la razón de esta conducta. Los restaurantes como empresas crecen más cada día y se concentran en las zonas industrializadas, para satisfacer esta necesidad.

Además, un 30% de la población tiene índices de sobrepeso y obesidad que preocupan a las instituciones de salud porque ha ido de la mano con el aumento de las enfermedades crónicas, como las cardiopatías, diabetes mellitus, hipertensión arterial, y diversos tipos de cáncer.

3.7.4 Tecnológico

Debido al crecimiento en infraestructura e industria, hoy en día el país dispone de mejores tecnologías, incluyendo el ámbito hospitalario, lo cual abre una puerta a mejores servicios para la población en general. Un punto muy importante es que el actual Gobierno tiene como meta que el 100% de los centros educativos del país tenga acceso a Internet y equipos, lo cual está en proceso y aporta una gran ventaja a las empresas nacionales que cuentan con sitios Web como parte de su mercadeo y servicios.

Como conclusión, los factores del macroentorno en los que viven empresas como la Clínica de Nutrición von Saalfeld son ventajosos, ya que se pueden aprovechar mediante diferentes maneras para lograr un aumento de las ventas, crecimiento e incluso el posicionamiento en las clases sociales de su interés. Es importante y necesario hacer uso de los medios que pueden beneficiar a la organización, ya que el momento económico del país es positivo hoy en día, pero no se puede saber si esto permanecerá así en los años venideros.

Capítulo IV

Capítulo IV. Propuesta del plan estratégico empresarial

El objetivo de este capítulo consiste en proponer un plan estratégico para la Clínica de Nutrición von Saalfeld, con el fin de fortalecer el servicio de menús *light* en restaurantes de Costa Rica, y ser esto parte de la estrategia que busca la atracción de un mayor número de pacientes de la consulta nutricional como el servicio principal que actualmente brinda, para así responder con mayor eficiencia e impacto a las necesidades de salud y nutrición de sus clientes.

Del análisis anterior se ha determinado que existen factores que se consideran claves para competir en el mercado del área de nutrición y que se van a tomar en cuenta para el plan estratégico que va a ser propuesto en el presente capítulo. Sin estos factores, es muy sencillo que la competencia esté en una mejor posición rápidamente y que los clientes lo noten:

- Globalización mediante Internet: como una herramienta de actualización, apoyo y seguimiento al tratamiento de los pacientes.
- Presencia en medios de comunicación: TV, revistas, periódicos que ayudan a posicionar mejor la empresa en la mente de las personas.
- Calidad en el servicio: si los clientes reciben un servicio óptimo, van a referir a otros clientes debido a que quedaron muy satisfechos con lo recibido.
- Puntualidad: a nadie le gusta que lo hagan esperar o que lo atrasen, por lo que atender a un cliente a la hora indicada es cada vez más importante y hasta una razón para seguir o no con ese nutricionista durante el tratamiento.
- Plan de seguimiento y de mantenimiento: no es suficiente con solo el plan de nutrición y llegar a la meta. Es necesario establecer y hacer ver al paciente la importancia de seguir con el plan de mantenimiento y el seguimiento por parte del profesional en nutrición para obtener resultados para largo plazo.

- Cooperar más para competir mejor: la cooperación con los medios de comunicación es de vital importancia y no se debe dar el lujo de negarse a cualquier oportunidad de darse a conocer mejor.
- Capacitarse: cualquier área de la salud necesita ser siempre revisada y actualizada debido a que se dan a conocer miles de estudios científicos y descubrimientos cada día. El que primero lo sabe gana un valor agregado. El que lo supo de último es un “desactualizado” y se le pierde confianza en lo que hace.
- Ofrecer variedad de servicios relacionados a la nutrición: el área de nutrición es extensa y se puede abarcar y sacar provecho de muchas maneras, además de dietoterapia.

4.1 Propuesta de la filosofía empresarial

El mercadeo estratégico inicia con la definición de la misión y la visión de la empresa. Este va a ser el marco de referencia para proceder a establecer los lineamientos mercadológicos de largo plazo, que a la vez permitirán establecer un plan de mercadeo y dentro de éste la mezcla de mercadeo.

La Clínica de Nutrición von Saalfeld no tiene definidas la misión y visión, y tampoco los valores que la caracterizan. Por esta razón, se han propuesto los componentes de la filosofía empresarial, con los cuales se identifique la empresa.

4.1.1 Propuesta de Valores de la Clínica de Nutrición von Saalfeld

Los valores como parte de la filosofía empresarial son necesarios para producir cambios a favor del progreso. Los principales valores que identifican a la Clínica de Nutrición von Saalfeld son los siguientes:

- Profesionalismo

Se pretende ofrecer una respuesta eficaz en la gestión, que facilite un servicio de excelencia con conciencia económica, amor al trabajo y la convicción de brindar lo mejor de sí con alto sentido del deber social adquirido.

- **Excelencia:**

Un trabajo y atención al cliente de forma excelente constituyen uno de los principales objetivos del personal de la clínica, desde la parte de tratamiento nutricional hasta los aspectos administrativos y referentes a la página de Internet y la información que maneja.

- **Proactivo:**

Significa ser activos y lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Solidaridad humana:**

Involucra identificarse con los clientes. El servicio como tal del área de salud necesita ganar la confianza del paciente para que éste se sienta cómodo y motivado.

- **Amor al trabajo:**

Se demuestra con constancia en la labor que realiza, ser esmerado, aplicado, la muestra de interés por quienes lo componen y disposición, así como satisfacción por la tarea que se realiza.

- **Cooperación:**

Es decir, preocuparse por mostrar un comportamiento relacionado al logro del bienestar colectivo, con mentalidad de grupo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, para así lograr llegar a los objetivos de la organización.

- **Creatividad:**

Como parte del tratamiento nutricional, debe procurarse ser creativos para ayudar y motivar a los clientes a lograr sus metas, adaptando el plan de alimentación dependiendo en el estilo de vida y características que la persona vive, para que de esta forma sea un plan realizable y alcanzable.

- **Honradez:**

Se busca contar con personal que demuestre honor y dignidad, integridad en la actuación, que sea imparcial, rechace el robo, el fraude u otras formas de corrupción.

- Sentido de pertenencia a la organización:

Sentir orgullo por los éxitos de la organización a la cual se pertenece, mostrando preocupación sincera ante las dificultades del colectivo y teniendo voluntad para participar en los asuntos que lo compongan.

- Responsabilidad:

Buscar dar una respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que es realizada y por lo que tiene que responder ante los demás.

- Motivación:

Desear motivar a los clientes a tener una mejor calidad de vida mediante el aprender a comer, al igual que el motivar al personal con factores como facilidades de horarios y otros puntos en acuerdo mutuo con la empresa para una mejor armonía y satisfacción laboral.

- Satisfacción al cliente:

Busca satisfacer a los clientes antes, durante y después el proceso de consulta nutricional.

4.1.2 Propuesta de la Misión de la Clínica de Nutrición von Saalfeld

La misión de la Clínica de Nutrición von Saalfeld es ser líder en el campo de la nutrición mediante una atención de primera calidad e individualizada, con el mejor equipo técnico, personal capacitado y actualizado en el campo; proporcionar información actualizada en nutrición a medios de comunicación escritos (revistas y prensa), televisados, Internet y radio; y brindar asesorías en el campo de alimentos a empresas o centros educativos.

4.1.3 Propuesta de la Visión de la Clínica de Nutrición von Saalfeld

La visión de la Clínica de Nutrición von Saalfeld es: contribuir a la educación y el tratamiento nutricional individualizado para el logro y mantenimiento de objetivos y metas relacionados a la buena salud del paciente de una forma real, práctica y sencilla.

Los objetivos estratégicos de mercadeo se mencionan a continuación:

- a) Aumentar la clientela dietoterapéutica de la Clínica de Nutrición von Saalfeld, idealmente en un 100% a dos años plazo
- b) Mejorar el posicionamiento de la empresa, especialmente en servicios de alimentación como restaurantes.
- c) Incrementar las bases de datos de la Clínica de Nutrición von Saalfeld
- d) Ofrecer un bien social, por medio de educación e información útil sobre nutrición y salud a pacientes y población de los clientes de restaurantes, así como asegurar la oportunidad de tener una alimentación saludable a personas con padecimientos relacionados al sobrepeso que salen a comer a restaurantes
- e) Lograr una mayor presencia de imagen de la Clínica de Nutrición von Saalfeld en puntos estratégicos
- f) Aprovechar más el medio masivo de Internet y la página Web de la clínica, con el fin de mejorar las estrategias de mercadeo
- f) Implementar un plan de seguimiento a proyectos relacionados de la clínica, como son los menús light a restaurantes

4.2 Estrategias de mercadeo

4.2.1 Posicionamiento

La Clínica de Nutrición von Saalfeld se posicionará como la empresa que más presencia tiene en los menús de restaurantes del país que accedan a un mercado meta en común, para lograr así ser un gancho y obtener un incremento de la consulta privada. Conseguirá posicionarse como tal

fomentando su ventaja competitiva: la experiencia y pasión por la nutrición y la educación nutricional por el bien de la comunidad. La clínica está integrada por nutricionistas que también se preocupan por cuidar de su salud, comer bien y hacer ejercicio físico como parte de su estilo de vida.

4.2.2 Estrategias

Diferenciación: Los principales elementos de diferenciación para la Clínica de Nutrición von Saalfeld se concentran en brindar valor a través de:

Producto

- Servicio de altísima calidad
- Respuesta rápida a la necesidad del cliente
- Servicios afines como menús light para restaurantes de alta calidad
- Personalización total del servicio

Beneficios

- Beneficia no solo al paciente, sino que generalmente influye positivamente en toda la familia y personas que le rodean
- Es fácil y sencillo de poner en práctica dentro de los hábitos alimentarios
- Servicio de menú light muy completo, original y profesional

Publicidad

- Publicidad amigable
- Posicionamiento de imagen

Costo: La Clínica de Nutrición von Saalfeld es un centro de profesionales en nutrición con un costo intermedio entre los que existen en el mercado, sin embargo es de los más preferidos por los niveles medio, medio alto y alto, por lo que es líder en calidad del servicio. Por tal razón su propuesta será:

- Dedicar tiempo suficiente a las consultas con los pacientes, lo que hace valer más el dinero que éste paga por el servicio

- Elaborar planes de nutrición personalizados al 100%, adaptándose en lo más posible al estilo de vida actual de la persona
- Promover la mejora de los malos hábitos de alimentación que afectan al paciente
- Brindar facilidad de ubicación de los consultorios y de parqueos
- Atender dudas con respecto al servicio o tratamiento
- Dar seguimiento, control y motivación al paciente

Segmentación: La segmentación para la Clínica de Nutrición von Saalfeld se orientará en dos niveles: a personas y a restaurantes.

Segmento consumidores:

- Género: Hombres y mujeres de la Gran Área Metropolitana, con sobrepeso y enfermedades relacionadas
- Estado Civil: solteros, casados y divorciados
- Edad: 18 años en adelante
- Nivel académico: Universitario
- Nivel socioeconómico: M-MA- A

Segmento restaurantes:

- Tipo: especializada en cualquier tipo de comida
- Cantidad de locales: mínimo 1
- Preocupación: clientes que cuidan su figura o con algún padecimiento de cuidado nutricional
- Nivel socioeconómico: M- MA - A

El principal objetivo de la Clínica de Nutrición von Saalfeld es mejorar el posicionamiento y crecimiento de la empresa, al posicionarse como una empresa con presencia y respaldo en los menús light de restaurantes del país, para así también lograr atraer a una mayor clientela a la consulta privada con sus nutricionistas.

La estrategia de mercadeo perseguirá, en primer lugar, dar a conocer los servicios que tiene la empresa y además ofrecer una opción atractiva para la elaboración de opciones bajas en calorías o light que pueden incluirse dentro del menú de los restaurantes nacionales. Para esto, se emplearán varios métodos. El primero será hacer uso de su sitio Web, el cual incluirá gran cantidad e información acerca de los servicios y ofrecerá a los consumidores la posibilidad de adquirirlos.

El segundo método de mercadeo serán los anuncios publicitarios que se incluirán en revistas del sector de restaurantes y gastronomía del país. Se tomarán en cuenta las escuelas de gastronomía de universidades y centros educativos del país para hacer una repartición estratégica de brochures informativos. Además, se incluirán insertos que informan sobre los servicios de la empresa en un periódico nacional y en algunas zonas estratégicas de interés por su amplia zona comercial, industrial y residencial. También, se colaborará y participará en ferias y actividades nacionales que tienen relación con alimentos y bebidas.

Como siguiente método, se buscará negociar con los restaurantes que soliciten el servicio de menú light, la realización de promociones varias y la presencia de material de punto de venta no solo dentro del menú, sino en otros puntos del servicio de alimentación.

Como último método, se realizarán promociones y publicidad en stands presentes en una cadena de supermercados que va dirigida al segmento que a la clínica le interesa, ya que esta organización cuenta con una amplia gama de productos light que las nutricionistas de la empresa frecuentemente recomiendan a sus pacientes. Estas promociones irán igualmente ligadas al mercadeo con restaurantes, para de esta manera fomentar beneficios a cada empresa y el logro de objetivos de mercadeo propuestos anteriormente.

Se hará una descripción más amplia a continuación, en las estrategias de mercadeo.

4.2.3 Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo es el conjunto de herramientas de marketing que va a utilizar la empresa para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo. La siguiente

es una propuesta para la mezcla de mercadeo del plan estratégico de la Clínica de Nutrición von Saalfeld.

Los clientes de la Clínica de Nutrición von Saalfeld son principalmente dos tipos para efectos del presente trabajo de investigación. Por esa razón, se va a denominar al cliente primario como los restaurantes, considerando a la gerencia y propietarios de éstos, y a los clientes finales como todas aquellas personas que son consumidores de platillos de los menús que estos restaurantes ofrecen, los cuales son clientes potenciales para la clínica. Ambos tipos de clientes representan un posible ingreso para la empresa.

4.2.3.1. Precio

El precio debe ser superado por el valor percibido de la oferta para mantener la lealtad de los clientes a la hora de pagar por el servicio.

En lo referente al precio, la Clínica de Nutrición von Saalfeld tiene una estrategia de precio intermedio, buscando prestigio y proyectando una imagen de producto de calidad y de confiabilidad. El cliente paga por la consulta nutricional que se encuentra en un rango de precios muy similar al de la competencia. Esto no afecta de forma significativa la elección del profesional de nutrición o clínica a la cual va a asistir el paciente por primera vez, porque el perfil del cliente del mercadeo meta al cual se busca dirigir la estrategia es un cliente de nivel socioeconómico medio o alto, que paga más por la calidad y eficacia del servicio recibido que por ahorrarse una pequeña cantidad de dinero yendo a la clínica de nutrición más barata.

Sin embargo, se considera importante recomendar a la empresa mantener un aumento anual de la consulta privada, que corresponda al menos al porcentaje de inflación anual del país.

Los precios a determinar para la elaboración de un menú light de un restaurante, deben ir enfocados a la calidad del servicio que brinda, la cual debe superar las expectativas de los clientes y ser muy creativa y original, con tal de que el cliente sienta que es el único que tiene esa ventaja.

Asimismo, se pueden definir los precios según los siguientes términos de cómo se va a realizar el trabajo:

- Revisión y análisis de platillos del menú actuales con el fin de determinar cuáles son catalogados como platillos light.
- Modificación de recetas del menú regular para hacerlas light.
- Creación de platillos light nuevos para introducir al menú que tiene el restaurante.

4.2.3.2. Producto

El producto, como una ventaja competitiva, es necesario que parta del concepto del mismo centrado en las necesidades que satisface y no en las características específicas del producto o servicio ofertado.

Actualmente, la empresa cuenta con una estrategia de producto que le ha dado buen resultado y ha colaborado al crecimiento gradual de ésta, sin embargo es un aspecto que puede ser muy mejorado para lograr todavía resultados más halagadores.

El producto de la Clínica de Nutrición von Saalfeld es un servicio de salud. Para el cliente primario al cual va dirigida la estrategia, el servicio consta de la elaboración de un menú light que amplía las opciones que ofrece el restaurante a sus comensales, en especial a toda aquella población que de una u otra manera cuida su salud y su figura o peso corporal. Para el cliente final al que va dirigida también la estrategia, el servicio ofrece un tratamiento nutricional de calidad con el que pueden lograrse metas y objetivos que aseguren un mejor y más sano estilo de vida.

Producto #1: El menú light como un servicio de la Clínica de Nutrición von Saalfeld para incluir en restaurantes del país. Este debe caracterizarse por:

- Ser original en las opciones de platillos que ofrece: combinación de alimentos, ingredientes y preparaciones que se diferencien de otras opciones light presentes en otros restaurantes. El platillo debe procurar cumplir con los siguientes aspectos esenciales para su aprobación:
 - Buen sabor

- Buen aspecto
 - Balanceado de manera nutricional
 - Buen olor
 - Texturas agradables al paladar
 - Presencia de colores y decoración que lo haga muy atractivo
-
- Ser realizado de forma eficaz y en corto tiempo: la elaboración del menú light incluye visitas al restaurante, entrevistas con el personal de cocina y gerencia, así como la colaboración del servicio de alimentación con respecto a las recetas detalladas, ingredientes y cantidad de éstos que contiene cada platillo.

 - Incluir información nutricional del platillo *según lo que el cliente seleccione*, la cual debe estar revisada y avalada por un profesional en nutrición de la clínica como son:
 - Calorías totales
 - Gramos o porcentaje de carbohidratos totales
 - Gramos o porcentaje de grasa total
 - Gramos o porcentaje de proteínas totales
 - Gramos o porcentaje de fibra total
 - Gramos o porcentaje de grasa saturada
 - Gramos o porcentaje de grasa trans
 - Gramos o porcentaje de azúcar
 - Intercambio de porciones para personas con planes de nutrición individuales

 - Opción de incluir figuras gráficas o visuales a color que representen preparaciones bajas o libres de nutrientes como:
 - Azúcar (apto para diabéticos)
 - Sodio (apto para hipertensos)
 - Gluten (apto para celíacos)
 - Colesterol (apto para cardiopatas)

- Opción de incluir figuras gráficas o visuales a color que representen si el platillo corresponde a una modalidad de alguna dieta como:
 - Atkins
 - Southbeach
- Incluir el logo de la Clínica de Nutrición von Saalfeld como respaldo a la información brindada.
- Incluir un plan de seguimiento y control así como de actualización, cada período específico, con el fin de que los clientes tengan el apoyo y la retroalimentación constante de la clínica.
- Presencia opcional de banner con publicidad en la página Web www.saborysalud.com con el fin de que el restaurante tenga ventaja competitiva sobre otros y se destaque en platillos livianos para que la clientela que busca comer más sano lo tome más en cuenta. (esta opción puede negociarse si el restaurante cuenta con sitio Web, con el fin de que un banner de la clínica se anuncie y de esta manera, ambas empresas obtengan el beneficio).

Producto #2: El servicio de consulta nutricional que la Clínica de Nutrición von Saalfeld ofrece a sus pacientes. Este debe ir caracterizado por:

- Ser una consulta 100% personalizada e individual, adaptada en lo mejor posible al estilo de vida del cliente, y con miras a mejorar los hábitos de alimentación de la persona con el fin de que ésta cumpla sus objetivos de salud y obtenga una mejor calidad de vida.
- Ofrecer opciones actualizadas de nuevos productos en el mercado que son aptos y recomendados, según el padecimiento o circunstancia de la persona, de tal forma que le haga más cómodo y fácil el progreso a través del tratamiento.
- Ofrecer opciones de restaurantes que cuentan con menús light avalados por la clínica misma, así como otras opciones del mercado donde los clientes pueden comer frecuentemente y aún así poder seguir con los objetivos del plan de nutrición del tratamiento.

- Ofrecer consulta bilingüe en el caso de pacientes cuyo idioma primario sea el inglés, con el fin de poder abarcar un sector de población más amplio y no permitir que la barrera de lenguaje sea obstáculo para otras personas con necesidades de salud.
- Dar un seguimiento personalizado, a través de consultas de control y de apoyo educacional por medio de la página Web y apoyo electrónico para mantener un contacto constante vía *email*.
- Ofrecer cursos de educación nutricional grupales con respecto a temas de importancia en cuanto a estilos de vida saludable y otros.
- Contar con alianzas y trabajo en conjunto con otros profesionales en el área de la salud, como médicos, psicólogos, educadores físicos o entrenadores personales.
- Ofrecer un recetario mensual o bimensual que incluya preparaciones sencillas de hacer en casa y que sean aptas para incluir dentro de la alimentación diaria de acuerdo a cualquier plan de nutrición. Las recetas deben incluir la información nutricional, así como listas de intercambios de porciones, además de figuras graficas o visuales que denoten la presencia de una receta baja o libre de nutrientes específicos como: azúcar (apta para diabéticos), sodio (apta para hipertensos), gluten (apta para celíacos) y colesterol (apta para cardiópatas).

4.2.3.3. Publicidad

Se emplearán diferentes métodos en el esfuerzo publicitario:

- Se anunciará, mediante una sección en el sitio Web www.saborysalud.com el servicio de asesorías en la elaboración de menús light a restaurantes. Se incluirá la información completa sobre lo que incluye la asesoría, así como las opciones que incluirá el servicio y el menú (especificados anteriormente en el epígrafe 4.2.3.2). Además, se pondrá un *link* para contactar directamente a la gerencia de la Clínica de Nutrición von Saalfeld, si se está interesado en

éste, con el fin de poder establecer un contacto directo con el cliente, informarle personalmente y cotizar lo que pide o desea.

- Se colocará material POP en centros de mesa de los restaurantes donde la Clínica de Nutrición ha elaborado un menú light, con información sobre la empresa, los servicios que ofrece y promociones en relación con el restaurante.
- Se anunciará la clínica y los servicios que ésta ofrece, se enfatizará en el servicio de menú light para restaurantes, mediante banners presentes en otras páginas de Internet estratégicas, como:
 - Sitios Web de los restaurantes (si lo tienen)
 - Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines (CACORE)
 - Teletica
 - Sabores
- Se harán patrocinios de secciones relacionadas a alimentos y bebidas:
 - Patrocinio de sección “Recetas de Cocina” de sitio Web de Automercado
 - Patrocinio de sección “Sabores saludables” de los martes en el programa Sabores y la sección correspondiente en su sitio Web
- Se anunciará la clínica y los servicios que ofrece en diversas revistas de alimentos y bebidas, así como de salud. Ejemplo:
 - Revista Sabores
 - Revista Menú de Automercado
 - Revista Ejercicio y Salud (ES)
 - Revista Perfil (sección salud)
- Se elaborarán brochures informativos sobre el servicio de menú light para ser repartidos en escuelas de gastronomía académicas, ya que muchos de estos profesionales laboran o lo harán en restaurantes y hoteles. Ejemplo:
 - Escuela de gastronomía del INA

- Le Cordon Bleu, Universidad Interamericana
- Se incluirán insertos en el periódico La Nación que serán repartidos, junto con el diario, en zonas estratégicas con crecimiento comercial, industrial y residencial, con el fin de anunciarse en miles de negocios de alimentos y bebidas, así como anunciar los diversos servicios de la Clínica de Nutrición von Saalfeld. Ejemplo: zonas de Escazú, Santa Ana, Rohrmoser, Curridabat, San Pedro, Moravia, Tibás, Barrio Amón
- Habrá participación de la Clínica de Nutrición von Saalfeld en ferias y actividades nacionales que se relacionan con el tema de alimentos y bebidas, con el fin de promocionar más el servicio de menú light.
- Se negociará con Automercado colocar un stand cerca del área de productos light, una vez a la semana durante dos meses, con el fin atender consultas nutricionales por parte de clientes y repartir brochures informativos y participativos que incluirán datos como: tabla de medición del índice de masa corporal, tabla de calorías de algunos alimentos, preguntas frecuentes (FAQ o Frequent Asked Questions como generalmente se le conoce en el idioma inglés) y cupones de participación de concursos.
- Se mantendrá el esfuerzo por el medio televisivo que se realiza actualmente, ya que llega a audiencias muy grandes, permite llamar atención al mensaje y es un medio masivo que debe ser aprovechado y utilizado. Principalmente los siguientes medios:
 - Canal 7 (Programa Buen Día)
 - Canal 6 (Programa Giros)

4.2.3.4. Promoción y ventas

Igualmente se emplearán diferentes métodos que complementen el esfuerzo publicitario:

- Se ofrecerá un descuento a restaurantes que tengan varios locales del mismo, para la elaboración del menú light. Esto permite tener una ventaja competitiva.

- Se pondrá un anuncio periódicamente y por tiempo limitado en la página Web de la Clínica de Nutrición von Saalfeld, donde se ofrecerán descuentos a restaurantes que aprovechen esta oportunidad y deseen incluir un menú light.
- Se ofrecerán descuentos, a los clientes que han pedido un platillo del menú light de cualquier restaurante donde la clínica lo haya elaborado, en la primera cita que tenga con cualquiera de las nutricionistas de la Clínica de Nutrición von Saalfeld.
- Se creará una sección dentro del sitio Web de la Clínica de Nutrición von Saalfeld, denominada “Promociones”, en la cual se anunciarán promociones que tengan que ver con la empresa (por ejemplo el punto mencionado anteriormente) y otros.
- La Clínica de Nutrición von Saalfeld negociará con los restaurantes donde ha elaborado el menú light, tener cupones de descuento en el platillo light que el cliente ordene, si visita el restaurante, para repartir a los pacientes que van a consulta nutricional privada. Con esto se pretende brindar publicidad y beneficios al restaurante con el fin de que sea también una ventaja competitiva para la clínica.
- Se realizarán brochures para repartir en stand de la cadena de supermercados Automercado, que además de ser informativos ofrecerán descuentos en las citas de consulta nutricional de la Clínica de Nutrición von Saalfeld o en los platillos light de los restaurantes que tienen menú light avalado por la clínica. También incluirán un cupón de participación para obsequiar citas nutricionales gratuitas y paquetes de 5 citas nutricionales en un año. Por este medio se busca además ampliar la base de datos que tiene la empresa.
- En el mismo stand se ofrecerán descuentos aplicables a la Clínica de Nutrición von Saalfeld o a un platillo light de cualquier restaurante con menú light elaborado por la clínica, por la compra de algún producto light. Para esto es necesario negociar con las empresas de los productos light o sus distribuidores en el ámbito nacional.

Además:

- Se ofrecerá un descuento al paciente que asista a consulta nutricional, el día de su cumpleaños.
- Se ofrecerá descuento en la primera cita, a familias de dos o más que deseen llevar un tratamiento nutricional en la Clínica de Nutrición von Saalfeld e igualmente, si el paciente asiste con otra persona o más que va a ser también atendida en la clínica.
- Se ofrecerán promociones en fechas especiales como el Día de la Madre, Día del Padre y Navidad.
- Promociones en temporada baja.
- Se ofrecerá un descuento a los pacientes que cancelen por adelantado cinco citas en total.
- Aprovechar el mercadeo directo, el cual procura ganar clientes y mantener la fidelidad de éstos. Las bases de datos de la Clínica de Nutrición von Saalfeld se utilizarán para promocionar la página Web www.saborysalud.com mediante el envío por correo electrónico del boletín mensual.
- Se promoverá la venta de productos nutricionales recomendados en los consultorios, con lo que el paciente no tendrá que ir de manera inmediata a buscarlo a algún supermercado, y esto representa una comodidad y valor agregado al servicio.
- Se ofrecerá la adquisición de tazas medidoras para más comodidad en la medición de las porciones de alimentos y para asegurar, en cierta forma, que el paciente cumple con este objetivo.
- Se promoverán mensualmente, cursos de cocina saludable y temas relacionados con la educación nutricional para los pacientes de la clínica.

4.2.3.5. Plaza o distribución

La estrategia de plaza o distribución para la clínica es estar disponible y ser accesible a todos los restaurantes y personas de la GAM.

Fuera de la distribución que actualmente utiliza la Clínica de Nutrición von Saalfeld, resulta importante destacar el método que se utilizará para el éxito de este plan estratégico, el cual corresponde a la venta directa. Mediante la venta directa, se obtienen beneficios de mercadeo como: conservar un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

Asimismo, y para efectos de la estrategia, la ubicación carece de importancia porque se realiza donde esté el cliente, en el caso de los restaurantes. Los principales restaurantes del país se encuentran en la GAM, por lo que se pretende abarcar estas áreas de interés y con un nivel de respuesta rápido y accesible.

En el caso de los clientes finales que asisten a la consulta nutricional, la empresa cuenta con dos consultorios localizados en la parte céntrica de la capital y en la parte oeste de ésta lo que hace más cómodo el traslado, según la zona donde la persona vive o trabaja. Además, brinda un sistema de comunicaciones óptimo que permite una respuesta rápida a las llamadas del cliente, compuesto por varias líneas telefónicas en la clínica del centro de la capital, una línea telefónica en la clínica del oeste de la capital y el Internet inalámbrico en ambas sedes, con el fin de aprovechar la comunicación que brinda el correo electrónico, ya que muchas veces no se pueden atender llamadas, mientras se está en consulta porque se interrumpe la sesión.

4.3 Estrategias de ventas

4.3.1 La organización de ventas

A medida que van transcurriendo los años, las empresas se ven forzadas, como consecuencia de una serie de presiones competitivas y económicas, a adoptar una postura más orientada hacia el mercado, con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.

Los objetivos de la organización de ventas son los siguientes:

- Incrementar las ventas rentables de los servicios de la Clínica de Nutrición von Saalfeld.
- Optimizar las actividades de ventas.
- Obtener de los recursos humanos y materiales rendimientos con el mínimo de esfuerzo.
- Corregir la problemática surgida al ejecutar dichos planes y organizaciones.
- Motivar al personal.

El crecimiento que busca tener la empresa, señala la necesidad a mediano plazo de más profesionales en nutrición que deberán ser contratados para la atención de la consulta nutricional privada y así cumplir los objetivos mencionados.

La actual gerencia de la Clínica de Nutrición von Saalfeld admite tener un déficit de tiempo con el cual podría llevar a cabo el presente plan estratégico y otras actividades que beneficiarían el crecimiento y posicionamiento de la empresa. Por esta misma razón, se recomienda la contratación de una persona que se encargue eficientemente de las ventas de los servicios afines a la clínica, así como de las relaciones públicas de la empresa y otros.

De igual manera, es importante que la imagen de la clínica sea siempre representada por su propietaria, por ser una persona conocida en el ámbito nacional y porque la empresa lleva su propio nombre, por lo que muchos clientes buscarían tener un contacto más directo con ella o con alguna de las nutricionistas por ser las que llevan a cabo el trabajo y conocen sobre lo que éste trata.

Debido a que la clínica desea tener un crecimiento importante para los próximos años, es recomendable la contratación de los servicios profesionales de otras dos nutricionistas como mínimo.

De esta manera, la organización de ventas va a estar compuesta por las nutricionistas que prestan su servicio profesional en la clínica, y también por otro profesional exclusivamente dedicado a las ventas, relaciones públicas y contactos con otras empresas.

4.3.2 Mercadeo relacional: Estrategia con clientes y CRM (Customer Relationship Management)

El mercadeo relacional busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con los clientes, con el fin de potencializarlo, acudiendo a herramientas de mercadeo, comunicaciones y relaciones públicas.

Los conceptos del marketing relacional que son necesarios definir y determinar como puntos esenciales que pueden influir en el plan estratégico de mercadeo para la Clínica de Nutrición von Saalfeld son los siguientes:

- Enfoque al cliente: el servicio debe enfocarse al cliente como centro de todo y generador de ingresos para la Clínica de Nutrición von Saalfeld. La terminología "el cliente es el rey" es sobre la que hoy en día gira la filosofía del mercadeo relacional.
- Captación de clientes adecuados: se deben identificar los clientes más valiosos, según el cálculo de la participación de éstos en la empresa. Son importantes aquellos clientes que han sido constantes con el tratamiento nutricional y con el seguimiento, así como las empresas que buscan de la clínica una asesoría mediante una inversión.
- Inteligencia de clientes: es necesario tener datos y conocimientos de los clientes para poder brindar y desarrollar servicios que se enfoquen a sus expectativas. Las bases de datos que la Clínica de Nutrición von Saalfeld pretende incrementar son de utilidad para esto.
- Interactividad: el proceso de comunicación se da entre la empresa y el cliente, el cual dirige y decide según lo que desea obtener. Integra al cliente a participar en el proceso y va de la mano con el enfoque del cliente, para dejar que éste tome sus decisiones de acuerdo a sus necesidades.

- Lealtad de clientes: es mucho mejor y más rentable crear clientes fieles que adquirir clientes nuevos. Por esta razón, el seguimiento y apoyo hacia el cliente después de la cita nutricional o después de haber entregado el menú light a su restaurante se considera esencial.
- Individualismo y personalización: la comunicación y la administración de las relaciones con los clientes debe ser individual y dar en el punto donde cada uno necesita que se le atienda.
- Diseño de propuesta de valor adecuada: se debe estudiar qué productos o servicios necesitan los clientes actualmente y el día de mañana, además de cuáles son los que ofrece la competencia y cuáles servicios debería ofrecer la clínica.
- Creación de procesos: estudiar la mejor manera de entregar los servicios a los clientes, como parte de la excelente calidad del servicio. La tecnología es una gran aliada para lograr procesos de mejor calidad.
- Tener clientes es rentable: se debe pensar en los clientes como un activo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de mercadeo dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo. Tener pacientes satisfechos va a significar un aumento en la consulta mensual con éste y otros pacientes.
- Motivación de los empleados y demás personas que brindan servicios a la empresa: hay que conocer herramientas que éstos necesitan para potenciar las relaciones con los clientes e identificar sistemas de relaciones humanas necesarios para incentivar la fidelidad de éstos. La flexibilidad de horarios, según las necesidades de cada persona, la recompensa por la ganancia de nuevos servicios que beneficiarán el nombre de la empresa, entre otros, hacen a un empleado más feliz y éste se lo demuestra al cliente con quien se enfrenta cara a cara, cada día.

4.3.3 Estrategia de servicio y atención al cliente y compromisos con el cliente

La estrategia de servicio al cliente debe ser caracterizada desde el primer contacto con él e incluye lo siguiente:

- El contacto cara a cara: la primera impresión dice mucho sobre la persona y lo que va a ser el siguiente proceso. Este debe verse acompañado de un saludo cordial y una sonrisa por parte del profesional en nutrición que representa a la empresa. Se debe mantener una actitud positiva, respeto hacia la persona, una ayuda desinteresada y lo más completa posible, mantener una técnica adecuada de conversación, así como evitar dar órdenes, exigir o imponerle algo al cliente. El cliente debe sentir que el servicio se llevó a cabo propiamente para él y que el resultado de la consulta no es recibir una copia de algún documento entregado a otra persona. Es necesario tratar de exceder las expectativas del cliente para que el servicio sea considerado de excelencia, de lo contrario será considerado un servicio de buena calidad. Dentro de los aspectos que se deben tener en consideración, es necesario que el cliente se sienta:
 - Bien comprendido, interpretando bien lo que el mismo desea
 - Bien recibido, como si fuera una persona conocida y no como un extraño
 - Importante, ya que la autoestima y el ego son siempre necesidades humanas
 - Cómodo, física y psicológicamente mediante la seguridad y confianza que deben dársele

- Contacto telefónico: debe establecerse a los dos días de lo que fue la consulta nutricional, si la persona no cuenta con un correo electrónico. Una llamada telefónica de corta duración representa mucho para un cliente o paciente que acaba de recibir un tratamiento nutricional y que ha sido sometido a seguir ciertos pasos para el éxito de sus objetivos. Igualmente, el cliente debe saber que las líneas telefónicas de los consultorios, así como los del teléfono celular de su nutricionista, están disponibles en caso de cualquier duda o consulta, como un método de apoyo y motivación significativo.

- Comunicación por correo electrónico: es una estrategia que, gracias a la tecnología, permite abarcar el contacto más rápidamente con un número mayor de clientes. El primer contacto por medio de correo electrónico se debe dar a los dos días de la consulta nutricional, para quedar en espera de la respuesta y de dudas nuevas que hayan surgido en el paciente y así establecer un segundo contacto entre unos 10 o 15 días después. El cliente tiene la libertad de

comunicarse por este medio con su nutricionista o con la Clínica de Nutrición von Saalfeld con el fin de brindarle un mejor servicio.

- Atención de reclamos y cumplidos: la Clínica de Nutrición von Saalfeld se compromete a atender cualquier reclamo o cumplido de cualquier paciente o empresa con la que labore, con el fin de buscar una solución al problema o aclaración de la situación, lo antes posible, para establecer una meta de máximo 24 horas.
- Instalaciones: es un elemento principal del servicio al cliente, ya que de acuerdo a la estructura del edificio o consultorio, así como la recepción y otros pueden hacer la estadía del cliente en la empresa lo más placentero posible o todo lo contrario. Pensando en este aspecto, los consultorios de la Clínica de Nutrición von Saalfeld han sido diseñados con una arquitectura moderna, con espacio suficiente para acomodar muebles cómodos y espaciosos, para que el cliente se sienta lo más cómodo posible. Asimismo, la recepción cuenta con una sala de espera agradablemente decorada, música y revistas con los que el cliente puede distraerse, si debe esperar antes de ser atendido. Ambos consultorios cuentan con parqueo para los automóviles de los clientes.

4.3.4 Estrategias de preventas

La organización de ventas debe administrar bien su tiempo para visitar a los restaurantes, como clientes potenciales de la clínica y ofrecer personalmente el servicio con toda la información solicitada, lo cual permite tener un contacto mucho más cercano con éstos.

4.3.5 Estrategias de ventas para:

4.3.5.1 Mantener clientes

A través de todas las promociones brindadas a los diferentes clientes, se busca ofrecer retener y atraer clientes. Por otro lado, las constantes mejoras del servicio provocan que los clientes se identifiquen con la imagen.

Aparte, es necesario saber qué hacer si un paciente fue mal atendido o no estuvo contento por lo que pagó como servicio. Un cliente insatisfecho puede tomar una de las siguientes cuatro acciones:

1. Quedarse callado.
2. Tramitar la queja ante la autoridad.
3. Quejarse con un amigo o alguien que entienda su molestia.
4. Quejarse con la gerencia de la empresa.

Ante esto y para evitar las primeras tres opciones, se desarrollará un sistema de quejas o reclamos, donde el cliente podrá hacer saber a la gerencia de la empresa de forma personal o anónima, cualquier punto que no le haya parecido adecuado en el servicio.

4.3.5.2 Aumentar lealtad

Los clientes habituales generan el doble de beneficios que los clientes nuevos. Los valores de la empresa deben ser no solo conocidos, sino bien definidos y llevados a la práctica, para que la lealtad de los clientes sea exitosa al percibir una organización fuerte en valores y fuerte en servicio.

Además, la atención al cliente en Internet es una ventaja competitiva que atraerá y ofrecerá comodidades a los clientes actuales y potenciales de la clínica. La tecnología permite alcanzar millones de clientes potenciales a distancia, que podría abrir una puerta al servicio internacional para una estrategia futura.

La Clínica de Nutrición von Saalfeld busca no solamente entregar un servicio de calidad, sino que proyecta prestigio, lo cual para su segmento meta, es un elemento diferenciador que lo distingue del resto de los consultorios de nutrición en el mercado.

4.3.5.3 Atraer nuevos clientes

Por medio de la estrategia de diversificación de servicios se busca ampliar nuevos mercados y así atraer clientes potenciales: consumidores frecuentes de alimentos en restaurantes.

También se atraerán clientes a través de las promociones y descuentos que este plan estratégico pretende implementar, con el fin de que la obtención del servicio de nutrición y salud sea más atractivo, lujoso y no solo una necesidad.

La metodología de Internet y las ventajas que este medio ofrece deben aprovecharse y explotarse al máximo para que sea un servicio que puedan disfrutar clientes actuales y clientes potenciales de la empresa.

Otras formas de atracción a nuevos clientes son las técnicas de publicity en las que la empresa participa, como la colaboración con medios de comunicación varios y presencia de la imagen en diferentes ámbitos publicitarios.

4.3.5.4 Vincular clientes (venta cruzada)

La vinculación se logra a través de las relaciones públicas que va a realizar la Clínica de Nutrición von Saalfeld, a través de los componentes de su más completa organización de ventas.

Adicionalmente, la campaña publicitaria colabora a que los clientes se identifiquen mayormente con la empresa y la asocien al existir una necesidad de salud y cuidado personal.

La venta cruzada implica venderle más productos a un mismo cliente, lo cual se logrará a través de la venta de productos nutricionales en los consultorios, tazas medidoras para más comodidad en la medición de las porciones de alimentos, y cursos periódicos de cocina saludable y temas relacionados a la educación nutricional.

4.3.5.5 Abandonar clientes

El tener que abandonar a un cliente, que no es del interés de la empresa, es una situación que se puede dar en cualquier organización y momento, por lo que se debe contar con una estrategia adecuada para lidiar esta situación.

El abandono a clientes se logra a través de mayores costos y trabas para él mismo, sin descuidar la parte de servicio y atención que se identifica claramente con la imagen, aspecto que no se desea opacar.

4.3.6 Estrategias de posventa

La venta de un servicio o producto no representa que concluyó la responsabilidad de la clínica con la empresa. Por lo contrario, es necesaria la educación al cliente y el contacto inmediato y frecuente que pueda servir para aclarar dudas o recibir comentarios de cualquier tipo. El tiempo de respuesta de la clínica debe ser rápido como parte del servicio de calidad que se pretende ofrecer.

4.4 Implementación y control

La Clínica de Nutrición von Saalfeld como empresa, cuenta con el contenido económico necesario para llevar a cabo la presente propuesta. Cabe mencionar que el plan estratégico está definido a largo plazo, mientras que la estrategia propuesta está definida en el corto plazo de acuerdo a la coyuntura actual. Sin embargo, es importante tener en cuenta que se deben revisar y ajustar anualmente dichas estrategias según los objetivos determinados en este plan estratégico.

4.4.1 Metodología de implementación del plan estratégico

La implementación del plan estratégico se llevará a cabo con la elaboración de un cronograma que establezca el orden de las acciones y una base de datos de las empresas de restaurantes que son de interés de la clínica.

Además, los profesionales en nutrición de la Clínica de Nutrición von Saalfeld atienden a capacitaciones frecuentes que actualizan y certifican los conocimientos relacionados a la salud nutricional. Esta acción tiene la intención de mantener una gran confiabilidad y expectativa de parte de los clientes hacia la empresa.

4.4.2 Metodología de control y seguimiento del plan estratégico

Resulta necesario medir diversos aspectos del servicio y atención al cliente, para asegurarse de que los objetivos están siendo alcanzados y de que mantengan su constancia. Factores como confiabilidad, capacidad de respuesta, personal calificado, accesibilidad, cortesía, comprensión y comunicación, entre otros son parte de lo que debe incluir el sistema de control y evaluación.

Se logrará medir la satisfacción de cliente, mediante:

- Encuestas
- Sistema de quejas y sugerencias
- Percepciones internas y externas

El sistema de evaluación podrá realizarse cada período definido, y para darle una calificación en la cual basarse, se promediará su resultado, en el que el total se califique como los siguientes niveles de logro:

- Oro: se alcanzaron los objetivos
- Plata: objetivos están en un mínimo aceptable
- Bronce: es necesario replantear recursos y objetivos para enfocar las necesidades de la empresa

4.5 Conclusiones

- La nutrición humana es un tema que ha ido ganando interés, y hasta cierto punto, posición en la moda de hoy en día, y la Clínica de Nutrición von Saalfeld se ha creado como una empresa que busca brindar educación nutricional y de salud y es asimismo, un bien social para la población costarricense.
- Se han creado diferentes organizaciones privadas y del Gobierno que buscan establecer programas preventivos y accionales de la salud de la población relacionada e influenciada por la alimentación.

- El mundo occidental vive lo que actualmente se llama la “epidemia” de sobrepeso y obesidad, lo que por un lado aumenta los índices de enfermedades crónicas en la población, y por otro es una puerta abierta al cuidado personal y educación nutricional.
- Cada vez resulta más común ver personas con hábitos y costumbres alimentarias desfavorables, así como disminución de comida casera y el incremento por buscar opciones rápidas fuera de casa, en restaurantes, como parte de su estilo de vida.
- Actualmente, la empresa cuenta con tres profesionales en nutrición que dan el servicio a los pacientes, y distribuidos en los horarios de dos consultorios. El tener una mayor organización de ventas colaborará con mejores resultados para la empresa.
- La Clínica de Nutrición von Saalfeld tiene como principal servicio, la consulta privada a pacientes, el cual se puede calcular que aporta el 90% de los ingresos. Siempre ha tenido la opción de servicios adicionales como asesorías, menús light, charlas, capacitaciones, entre otros, que no se han desarrollado o aprovechado en su totalidad mediante el mercadeo.
- La Clínica de Nutrición von Saalfeld es una empresa ya reconocida nacionalmente, que puede valerse de otras estrategias de mercadeo para un mayor crecimiento y posicionamiento.
- La empresa tiene bien posicionada la imagen de la propietaria y nutricionista de la Clínica de Nutrición von Saalfeld, gracias a la publicidad indirecta que le ha dado el medio televisivo, lo cual es una ventaja competitiva.
- La competencia ha ganado terreno en el servicio de elaboración de menús light para restaurantes, sin embargo la Clínica de Nutrición von Saalfeld tiene un mercado amplio y todavía disponible al cual puede acceder y con el que puede posicionarse mejor.
- El segmento del mercado para la Clínica de Nutrición von Saalfeld está compuesto por personas con capacidad de pago e ingresos mayores a los 300.000 colones, lo cual las ubica

dentro de un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. El mercado meta incluye a los hogares y familiares de estas personas, así como a empresarios y propietarios de restaurantes del país.

- La ubicación estratégica de ambos consultorios de la Clínica de Nutrición von Saalfeld, al centro y oeste de la capital, representa una ventaja competitiva sobre muchos otros consultorios de nutrición.
- El macroentorno de la Clínica de Nutrición von Saalfeld es beneficioso y aprovechable actualmente, ya que el momento económico del país es positivo; el incremento gradual al acceso a Internet es una realidad en todas las clases socioeconómicas y la cultura costarricense, que cada día es más americanizada, requiere de opciones saludables y disponibles de alimentación dentro y fuera de casa, que deben satisfacer sus necesidades, sin interrumpir el aspecto laboral.
- La empresa tiene miras hacia un mayor crecimiento y posicionamiento, con el fin de ser más recordada y tomada en cuenta por otros clientes potenciales, cuyo mercado no se ha todavía abarcado totalmente.
- El mercado meta de la Clínica de Nutrición von Saalfeld está integrado por hombres y mujeres de la Gran Área Metropolitana, con algún grado de sobrepeso y obesidad, padecimientos relacionados, o una preocupación por su estado físico y nutricional.
- Un segmento de la clínica al cual se desea incurrir son los restaurantes de la Gran Área Metropolitana, que atienden a un sector de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.
- La competencia de la Clínica de Nutrición von Saalfeld va cada vez más en aumento ya que cada año hay más profesionales en nutrición que se gradúan y buscan laborar en diferentes áreas.

- La competencia que en la actualidad tiene más menús light elaborados para restaurantes, es el Centro de Nutrición Larisa Páez. Otro centro que se ha visto ofrece este servicio con menos participación es Nutriplus.
- La competencia directa de la empresa son otros centros, clínicas o consultorios privados de consulta nutricional en la Gran Área Metropolitana. La competencia secundaria representa a médicos, naturalistas, homeópatas, dietas de moda, productos para adelgazar, medicamentos y centros de estética, entre otros.
- La información disponible a la población sobre salud nutricional es cada vez mayor, pero los hábitos de alimentación muestran ser la causa de muchos padecimientos de la población.
- La estrategia que más se ha utilizado hasta ahora es la de boca a boca, por medio de referencias de otros pacientes.
- Las estrategias de mercadeo que la clínica ha puesto en práctica hasta la actualidad generalmente son por publicidad indirecta y no han representado una inversión importante en ella. Ha habido presencia de imagen a nivel televisivo, radio, periódicos y revistas, así como por medio de invitaciones para participar en eventos, actividades, charlas, entre otros.
- La Clínica de Nutrición von Saalfeld fue el primer centro de nutrición en brindar y dar acceso gratuito a la población a una página de Internet con temas y artículos en varias ramas de la salud. Hoy en día existen otros sitios Web de la competencia.
- La Clínica de Nutrición von Saalfeld ha brindado anteriormente el servicio de menú light a varios restaurantes del país.
- La empresa procura dar un seguimiento al tratamiento de sus pacientes por medio de la consulta telefónica, y principalmente por correo electrónico, lo cual hace de este aspecto un servicio más personalizado.

- El precio que la clínica presenta se encuentra en un intermedio o rango de precios comparado al que abarca la competencia, ya que no es el más alto ni el más bajo, lo que lo hace más accesible para la población.
- Las nutricionistas de la Clínica de Nutrición von Saalfeld son profesionales miembro de asociaciones como la American Dietetic Association (ADA), Florida Dietetic Association (FDA) y Asociación Costarricense de Dietistas y Nutricionistas (ACDYN), lo cual le da más prestigio a la experiencia que tienen y a las capacitaciones en el área que reciben periódicamente.
- Según el estudio realizado para el presente trabajo de investigación, más de la mitad de las personas comen, de dos a tres veces por semana, en restaurantes; por lo que la razón de este plan estratégico para abarcar clientes como restaurantes es una oportunidad de posicionamiento y crecimiento de la empresa.
- El aspecto que más les interesa a las personas es que el menú tenga una preparación baja en calorías y el buen sabor de los alimentos.

Bibliografía

LIBROS

1. Albretch, Karl; Bradford, Lawrence. (1990) *La excelencia en el servicio*. Santa Fe de Bogotá: Legis Editores.
2. Albretch, Karl; Zemke, Ron (1992). *Gerencia del servicio*. Santa Fé de Bogotá: Legis Editores.
3. Anderson, Rolph E., Hair, Joseph F. Jr. y Bush, Alan J. (1995). *Administración de venta*. México: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.
4. Arens, William F. (1999) *Publicidad*. México: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.
5. Belch, George E.; Belch, Michael A. (2005). *Publicidad y promoción*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
6. Czinkota, Michael et al. (2004). *Marketing internacional* (7ma ed.). México: Internacional Thomson Editores S.A.
7. Garbett, Thomas F. (1991). *Imagen corporative*. Colombia: Legis Editores.
8. Goleman, Daniel. (1995). *La inteligencia emocional*. México: Vergara Editor S.A.
9. Goodstein, Leonard D.; Nolan, Timothy M. y Pfeiffer, J. William. (2000). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.
10. Hellriegel et al. (2002). *Administración de negocios* (9na ed.). Colombia: Internacional Thomson Editores S.A.
11. Kotler, Philip et al. (2006). *Dirección del marketing* (12ma ed.). México: Pearson Educación.
12. Lamb, Charles et al. (2002). *Marketing* (6ta ed.). Colombia: Internacional Thomson Editores S.A.
13. Lambin, Jean Jacques. (1991). *Marketing estratégico* (2nda ed). México: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.
14. Leñero, José. (2003). *Liderazgo para la empresa del siglo XXI*. Costa Rica: Editorial Farben-.
15. McCarthy, E. Jerome; Perreault, William D. Jr. (2001). *Marketing Un Enfoque Global*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
16. Porter, Michael E. (1987). *Estrategia competitiva*. México: Editorial Continental.
17. Ries, Al y Jack Trout. (1994). *Posicionamiento*. México: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.

18. Ries, Al y Jack Trout. (1992). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. México: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.
19. Schiffman, Leon et al. (2005). *Comportamiento del consumidor* (8va ed.). México: Pearson Educación de México, S.A.
20. Spendolini, Michael J.(1994). *Benchmarking*. Colombia: Editorial Norma.
21. Zeithaml, Valarie A. et al. (2000). *Marketing de servicios*.(2da ed.). México: Mc Graw -Hill.

MATERIALES ACADÉMICOS

22. Quirós Sáenz, Juan

Material del Curso MADE de “Estrategias Competitivas”, UCR, 2006.

23. Quirós Sáenz, Juan

Artículo “Sistemas No Sonrisas” Semanario EL FINANCIERO #482 Semana del 27 de Set. Al 3 de Oct. 2004

24. Martínez, Humberto

Material del Curso MADE de “Gerencia de Ventas”, UCR, 2006.

SITIOS WEB

25. www.ccss.sa.cr (Caja Costarricense del Seguro Social)
26. www.bccr.fi.cr (Banco Central de Costa Rica)
27. <http://www.monografias.com/trabajos13/mepla/mepla.shtml>
28. <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/loquenos.htm>
29. <http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-hoy/marketing-hoy.shtml>
30. <http://www.monografias.com/trabajos18/marketing-centro-universitario/marketing-centro-universitario2.shtml#proced>
31. <http://www.monografias.com/trabajos16/planificacion-ventas/planificacion-ventas.shtml#importa>
32. http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_de_marketing
33. <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>
34. <http://html.rincondelvago.com/historia-de-la-nutricion.html>
35. http://www.medspain.com/ant/n2_dic98/hnutricion.htm
36. <http://es.wikipedia.org/wiki/Nutrici%C3%B3n>
37. <http://www.asesorianutricional.com.ar/ayeryhoy.html>

38. <http://geosalud.com/NutricionOrtomolecular/dietascuran.htm>
39. <http://www.unu.edu/unupress/food2/UIN06S/UIN06S00.HTM>
40. <http://www.fondonestlenutricion.org.mx/descarga/descarga.php?id=554>
41. www.binasss.sa.cr
42. www.inciensa.sa.cr
43. www.nutricion.ucr.ac.cr
44. <http://www.restaurantscostarica.com/>
45. <http://www.monografias.com/trabajos20/valores-organizacionales/valores-organizacionales.shtml>
46. <http://www.inec.go.cr/>
47. <http://www.cor.ops-oms.org/TextoCompleto/documentos/las%20ECV%20en%20COR.doc>
48. <http://www.librosenred.com/autores/hipocrates.aspx?vienede=chilerie>
49. <http://www.misionvisionvalores.com/>
50. <http://www.lafreetolive.com/National/CostaRica.aspx>
51. www.saborysalud.com
52. www.centrodenutricion.co.cr
53. www.equilibriovital.com
54. www.delgaclinic.com
55. www.balancenatural.com
56. <http://www.monografias.com/trabajos12/escom/escom.shtml>
57. http://es.wikipedia.org/wiki/Boca_a_boca
58. http://www.nacion.com/In_ee/2007/marzo/06/pais1019271.html

ESTUDIOS CIENTÍFICOS

59. 2001 Latin American Marketing Planning Report. Strategy Research Corporation. 2001. Florida, Estados Unidos.
60. American Journal of Clinical Nutrition. Alcohol intake, drinking patterns, and risk of nonfatal acute myocardial infarction in Costa Rica. Vol.82, No 6, 1336-1345, diciembre 2005. American Society for clinical nutrition.

61. Monge, Rafael y Núñez Patricia. Avances en la calidad de la dieta en la población escolar y adolescente. 1 edición, 5-35, 2003. Tres Ríos, Costa Rica
62. Archivos Latinoamericanos de Nutrición (ALAN). Consumo de frutas en una población adulta de Costa Rica. Vol 52, No1, 63-66, marzo 2002. Órgano oficial de la Sociedad latinoamericana de Nutrición. Caracas, Venezuela.

ENTREVISTAS

63. Entrevista con Silvia Alvarado, CEESA. Enero, 2006
64. Entrevista con Kathryn von Saalfeld. Nutricionista y propietaria de la Clínica de Nutrición von Saalfeld. Marzo 2007

Anexos

Anexo 1**ENTREVISTA para gerencia de la Clínica de Nutrición von Saalfeld**

Fecha:

Contacto:

P1. ¿En qué año se inauguró la Clínica de Nutrición von Saalfeld? ¿Como surgió la idea de crear esta empresa?

P2. ¿Con cual objetivo o fin se creó la Clínica de Nutrición von Saalfeld?

P3. ¿Qué visión u horizonte tiene la Clínica de Nutrición von Saalfeld?

P4. ¿Cuáles se podrían definir como los valores que definen a la Clínica de Nutrición von Saalfeld?

P5. ¿Cuál es el organigrama de la empresa?

P6. ¿Cuáles son las funciones específicas del personal y quiénes conforman a la Clínica de Nutrición von Saalfeld?

P7. ¿Qué servicios ofrece la Clínica de Nutrición von Saalfeld?

P8. ¿Cuáles fortalezas piensa usted que integran a la Clínica de Nutrición von Saalfeld?

P9. ¿Cuáles oportunidades pueden ser aprovechadas por la Clínica de Nutrición von Saalfeld?

P10. ¿Qué debilidades tiene la Clínica de Nutrición von Saalfeld?

P11. ¿Cuáles son las amenazas de la Clínica de Nutrición von Saalfeld?

P12. ¿Cómo ha sido el crecimiento de la Clínica de Nutrición von Saalfeld?

P13. ¿Qué estrategias empresariales se han puesto en práctica para lograr ese crecimiento y éxito?

P14. ¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento, hacia donde quiere dirigirse la empresa o cuáles son las miras hacia el futuro de la misma?

P15. ¿Cuál es el mercado al que la empresa se dirige, o cual es el mercado meta de la Clínica de Nutrición von Saalfeld?

P16. ¿Cómo es la imagen de la Clínica de Nutrición von Saalfeld y qué estrategias se han utilizado para crearla?

P17. ¿Cómo o qué estrategias tiene la clínica para mantenerse en el liderazgo y con respecto a la competencia?

P18. ¿Tiene la Clínica de Nutrición von Saalfeld indicadores financieros, de mercadeo,

procesos y recursos humanos?

P19. ¿Qué estrategias competitivas utiliza la Clínica de Nutrición von Saalfeld como parte de su mezcla de mercadeo, en las áreas del:

- Precio
- Producto
- Publicidad
- Promoción y ventas
- Plaza

Anexo 2

Clasificación del nivel socioeconómico según el ingreso

Ingreso Familiar	NSE
500 000 y más	AB 18%
400 000-500 000	C+ 14%
300 000-400 000	C 20%
200 000-300 000	C- 28%
150 000-199 999	D 19%
Ns/Nr	NS/NR

- Entrevista con Silvia Alvarado, CEESA. Enero, 2006

Anexo 3

Cuestionario para clientes de restaurantes sobre menús light

BUENOS DÍAS/TARDES. Le agradecemos llenar el siguiente cuestionario; marque con una X dentro del paréntesis o llene los espacios de las preguntas que no tienen respuestas de marcar.

P1. ¿Con qué frecuencia come usted en restaurantes? *Respuesta única*

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Una vez por semana | 4. <input type="checkbox"/> Una vez al mes |
| 2. <input type="checkbox"/> Dos hasta tres veces por semana | 5. <input type="checkbox"/> Dos a tres veces al mes |
| 3. <input type="checkbox"/> Una vez por quincena | 6. <input type="checkbox"/> Otra _____ |

P2. ¿Por qué razón le gusta comer en restaurantes?

- | | |
|--|--|
| 01. Por comodidad <input type="checkbox"/> | 02. Para cambiar <input type="checkbox"/> |
| 03. Me gusta comer "rico" <input type="checkbox"/> | 04. Como actividad social <input type="checkbox"/> |
| 05. Para obtener un buen servicio <input type="checkbox"/> | 06. Para darme un lujo <input type="checkbox"/> |
| 07. Para comer más saludable <input type="checkbox"/> | 08. Tiene mejor ambiente <input type="checkbox"/> |
| 09. Razones laborales <input type="checkbox"/> | 10. Otro _____ <input type="checkbox"/> |

P3. Cuando va a un restaurante, ¿usualmente busca en el menú a ver si ofrecen un menú light o bajo en calorías?

- Sí ¿Por qué? _____ No
 A veces ¿Por qué razón? _____

P4. ¿Es de su preferencia asistir a restaurantes que ofrezcan también algún menú light o bajo en calorías?

- Sí
 No
 Me es indiferente

P5. ¿Sería de su agrado ver que restaurantes como éste incluyan algún menú light o bajo en calorías?

- Sí ¿Por qué razón? _____
 No ¿Por qué razón? _____
 Me es indiferente

P6. ¿Qué factores más importantes cree usted que debe incluir los platillos de un menú light para que sea atractivo o de su consideración al pedir una orden?

- | | |
|---|---|
| 01. De buen sabor <input type="checkbox"/> | 02. Buen olor <input type="checkbox"/> |
| 03. De buen aspecto <input type="checkbox"/> | 04. Plato agradablemente decorado <input type="checkbox"/> |
| 05. Buen precio <input type="checkbox"/> | 06. Que tenga diferentes colores <input type="checkbox"/> |
| 07. Que sea balanceado <input type="checkbox"/> | 08. Con aprobación de un nutricionista <input type="checkbox"/> |
| 09. De buenas texturas para el paladar <input type="checkbox"/> | 10. Otro _____ <input type="checkbox"/> |

P7. ¿Qué razones considera usted importantes de pedir un platillo light en lugar de uno que no lo es?

- | | |
|--|--|
| 01. No me cae pesado <input type="checkbox"/> | 02. Por salud <input type="checkbox"/> |
| 03. Estoy con un plan nutricional o a dieta <input type="checkbox"/> | 04. Por el precio <input type="checkbox"/> |
| 05. Otra razón _____ <input type="checkbox"/> | |

P8. Comentarios adicionales con respecto a puntos importantes que considere debe contener un menú light de un restaurante:

Anexo 4

FODA de alguna competencia en el área de nutrición en Costa Rica

Nombre de clínica o nutricionista: _____

¿En qué año se abrió el consultorio o clínica? _____

¿Cuántos nutricionistas laboran en su clínica o consultorio? _____

¿Se capacitan en nuevos temas del área de nutrición? ¿Cada cuánto aproximadamente?

Aspectos positivos o fortalezas que tiene la clínica o el servicio como tal:

- *
- *
- *
- *
- *
- *

Aspectos negativos o debilidades que pueda tener la clínica o el servicio como tales:

- *
- *
- *
- *
- *

¿Qué oportunidades tratan de aprovechar para ser mejores, tener más clientela o darse a conocer más?

- *
- *
- *
- *
- *

¿Cuáles consideran que sean algunas amenazas para la clínica o servicio?

- *
- *
- *
- *
- *

En relación a la competencia, ¿en qué se diferencia su clínica o servicio?

¿Qué estrategias de mercadeo utiliza la clínica o el nutricionista para captar un mayor mercado, si lo hace? (ejemplo, si tienen página Web, si hacen publicidad en algunos medios pagada o indirecta, entre otros)

- *
- *
- *
- *
- *

¿Tienen un plan de mercadeo definido y realizado por profesionales en el área?

Anexo 5
Propuesta metodológica

Objetivos Específicos = Capítulos	Tipos de Investigación:	Método:	Técnicas:	Instrumentos:	Fuentes:	Indicador:
# 1: Exponer los fundamentos de la planeación estratégica empresarial que permita desarrollar las estrategias de mercadeo y ventas del presente proyecto.	Documental	Didáctico	Consulta de libros especializados	Fichas bibliográficas mixtas	Secundarias: libros de texto, filminas de cursos varios del MADE, Internet	Cualitativos: conceptos principales de la base teórica
# 2: Realizar una descripción de la empresa y su situación actual	Descriptivo y analítico	Crítico y observación	Entrevista dirigida a gerente de empresa	Fichas de síntesis Entrevista dirigida	Primarias: información obtenida de las observaciones y entrevistas.	Cualitativo: descripción y situación actual de la empresa, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas

Objetivos Específicos = Capítulos	Tipos de Investigación:	Método:	Técnicas:	Instrumentos:	Fuentes:	Indicador:
<p># 3: Identificar y analizar las estrategias de mercadeo actuales de la empresa y su competencia, con el fin de lograr definir las estrategias que puedan ser planteadas para un plan estratégico empresarial.</p>	<p>Analítica</p>	<p>Crítico</p>	<p>Análisis de documentos</p> <p>Entrevista dirigida a gerente de la empresa</p>	<p>Fichas de síntesis</p> <p>Entrevista dirigida</p>	<p>Primarias: Información obtenida de observaciones y entrevista</p> <p>Secundarias: Libros de texto e Internet</p>	<p>Cualitativo: mezcla de mercadeo actual de la empresa</p>

Objetivos Específicos = Capítulos	Tipos de Investigación:	Método:	Técnicas:	Instrumentos:	Fuentes:	Indicador:
# 4: Proponer un plan estratégico	Sintética	Sintético	Análisis de documentos	Fichas de síntesis	Primarias: datos recolectados durante la investigación en entrevistas y análisis de datos previamente recolectados Secundarias: libros de texto, investigaciones e Internet	Cualitativo: Estrategias empresariales, mezcla de mercadeo Cuantitativo: rango de precio del producto

