

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**ESTRATEGIA DE MERCADO PARA LA CAFETERÍA INTERNA
DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS WALMART GSS
LA, UBICADO EN LA ZONA FRANCA ULTRAPARK II**

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y
título de Maestría Profesional con Énfasis en Mercadeo y Ventas.

Juan Pablo Lara Cascante

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2014

Dedicatoria

A Dios, por bendecirme y haber puesto personas tan especiales en mi trayecto.

2 Corintios 2:14 "Mas a Dios gracias, Él cual nos lleva siempre en triunfo en Cristo Jesús, y por medio de nosotros manifiesta en todo lugar el olor de su conocimiento."

Agradecimiento

Con todo mi cariño y aprecio para las personas que participaron de este proyecto, por apoyarme, motivarme y de alguna u otra forma colaborar a cumplir este sueño. A ustedes por siempre mi eterno agradecimiento.

Este Trabajo Final de Graduación 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 al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas.

MBA. Roque Rodríguez
Profesor Guía PADE

Prof. Enrique Rovira
Lector PADE

MBA. Verónica Sánchez
Lectora Walmart GSS LA

Dr. Anibal Barquero Chacón
Director de Programa de Posgrado en Administración y Dirección de empresas

Juan Pablo Lara Cascante
Estudiante

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento	3
Resumen	9
Introducción.....	10
Capítulo 1: Contextualizar las características mercadológicas del servicio de las cafeterías internas de las empresas ubicadas en zonas francas de Costa Rica.....	15
1.1 La industria de cafeterías en zonas francas de Costa Rica.....	15
1.1.1 Historia de la industria de las cafeterías	15
1.1.2 Zonas Francas de Costa Rica	17
1.1.3 Servicios de alimentación de las empresas en zonas francas.....	18
1.1.4 Características generales de las cafeterías.	19
1.1.5 Regulaciones alimentarias de Costa Rica.	20
1.1.6 Limitantes en zonas francas	23
1.2 Perspectivas teóricas	24
1.2.1 Definición de Marketing.....	24
1.2.2 Estrategia de mercado.....	25
1.2.3 Estrategia de las 4 P's y mezcla de mercadeo.....	26
1.2.4 Herramienta FODA.....	28
1.2.5 Mercado meta y segmentación	30
1.2.6 Necesidad que satisface una cafetería.....	31
1.2.7 Motivación de los clientes de cafeterías	32
1.2.8 Zonas francas	32
1.2.9 Servicios de alimentación	34

Capítulo II: Describir la situación existente en la cafetería interna de la compañía Walmart GSS LA y estudiar sus competidores, de manera que permita conocer la realidad que enfrenta. 36

2.1 Descripción del negocio. 36

 2.1.1 Historia de la empresa Walmart..... 36

 2.1.2 Antecedentes de la cafetería interna de Walmart GSS LA 37

 2.1.3 Misión, visión y propósito de la cafetería interna de Walmart GSS LA 38

 2.1.4 Estructura organizacional de la cafetería interna 39

2.2 Características mercadológicas de la cafetería interna de Walmart GSS LA. 40

 2.2.1 Mezcla de Mercadeo 40

 2.2.1.1 Producto..... 40

 2.2.1.2 Precio 41

 2.2.1.3 Plaza 42

 2.2.1.4 Promoción..... 43

 2.2.2 Proceso del servicio 43

 2.2.3 Personal presente en la cafetería 44

 2.2.4 Horario de atención de la cafetería 45

 2.2.5 Mercado meta 46

 2.2.6 Perfil del consumidor de la cafetería interna 47

 2.2.7 Participación de mercado 48

2.3 Principales competidores de la cafetería interna de Walmart GSS LA..... 48

 2.3.1 Cafetería Gitane 49

 2.3.2 Soda El jardín..... 50

 2.3.3 Restaurante Subway..... 51

 2.3.4 Restaurante McDonald’s..... 53

Capítulo III: Realizar un estudio de mercado para la cafetería interna de la empresa, con el fin de conocer las necesidades y preferencias de los consumidores de ésta.....	55
3.1 Justificación de la investigación.....	55
3.2 Objetivos de la investigación.	56
3.3 Método de investigación por utilizar.....	57
3.3.1 Población de interés	58
3.3.2 Método de muestreo.....	58
3.3.3 Recopilación de datos	59
3.4 Resultados y análisis de los datos.	59
3.4.1 Perfil del consumidor	59
3.4.2 Mezcla de mercadeo	65
3.4.3 Elementos de ambiente	82
3.5 Análisis a través de la matriz FODA.....	91
3.5.1 Fortalezas	91
3.5.2 Oportunidades.....	92
3.5.3 Debilidades	93
3.5.4 Amenazas.....	94
Capítulo IV: Elaborar una propuesta de mercadeo para la cafetería interna del centro de servicios compartidos Walmart GSS LA que incluya conclusiones y recomendaciones.....	96
4.1 Justificación y objetivos de la propuesta.....	96
4.1.1 Objetivo general.....	96
4.1.2 Objetivos específicos	97
4.2 Alcances y limitaciones de la propuesta	97
4.3 Mercado meta.....	98
4.4 Estrategia de mercadeo.....	98

4.4.1 Estrategia de producto	98
4.4.1.1 Tácticas y planes de acción	99
4.4.2 Estrategia de precio.....	103
4.4.2.1 Tácticas y planes de acción	103
4.4.3 Estrategia de plaza	104
4.4.3.1 Tácticas y planes de acción	105
4.4.4 Estrategia de promoción	106
4.4.4.1 Tácticas y planes de acción	106
4.4.5 Estrategia de percepción de ambiente.....	108
4.4.5.1 Tácticas y planes de acción	109
4.5 Justificación económica de la propuesta	110
4.6 Conclusiones y recomendaciones.....	111
4.6.1 Conclusiones.....	111
4.6.2 Recomendaciones	113
Referencias bibliográficas	115

Resumen

Con el objetivo de elaborar una estrategia de mercado para la cafetería interna del centro de servicios compartidos Walmart GSS LA, ubicado en la zona franca Ultrapark II, se ejecutó el proyecto de investigación para optar por el grado de maestría en Administración y Dirección de Empresas. De tal forma, se podrá observar a través del presente proyecto de investigación las características esenciales para comprender el esquema que ha llevado a elaborar dicha estrategia de mercado. Ante ello, se procedió a elaborar cuatro capítulos.

Inicialmente, en el capítulo I, se contextualizaron las características mercadológicas del servicio de las cafeterías internas de las empresas ubicadas en zonas francas de Costa Rica; tomando en cuenta conceptos como cafeterías, zonas francas, legislaciones nacionales que regulan dichos locales, servicios de alimentación de las empresas en zonas francas, características generales de las cafeterías, limitantes en zonas francas, entre otras.

Posteriormente, en el capítulo II, se describió la situación existente en la cafetería interna de la compañía Walmart GSS LA; asimismo, se estudió a sus competidores, de manera que permita conocer la realidad que enfrenta el local. Se comentaron aspectos de la historia de la empresa Walmart, del centro de servicios compartidos Walmart GSS LA y de su cafetería interna; investigando sobre su negocio global y el mercado local.

En el capítulo III, se realizó un estudio de mercado para la cafetería interna de la empresa. En dicho estudio, se analizó la situación que enfrenta la cafetería interna de Walmart GSS LA en cuanto a las necesidades y preferencias que tienen sus clientes. Mediante un cuestionario aplicado a los empleados de la empresa, se obtuvo la información necesaria acerca del proceso de servicio, perfil del cliente, mezcla de mercadeo, entre otros.

Como última instancia, en el capítulo VI, se elaboró una propuesta de mercadeo para la cafetería interna del centro de servicios compartidos Walmart GSS LA. Todo ello se logró con ayuda de la información obtenida en el capítulo III; además, se utilizó la matriz FODA, donde se pusieron en evidencia, tanto las ventajas que tiene la cafetería como aquellos elementos que debe mejorar para lograr satisfacer a sus consumidores.

Lista de cuadros

Cuadro 1.1. Matriz FODA..... 29

Cuadro 4.1. Costos relacionados a la propuesta de mercadeo.....110

Lista de Figuras

Figura 1.1. Pirámide de Maslow.....	31
Figura 2.1. Organigrama de la empresa Casa Luna.....	39
Figura 2.2. Menú de la cafetería Gitane	49
Figura 2.3. Soda El Jardín	50
Figura 2.4. Menú de compras de Subway	52
Figura 2.5. Restaurante McDonald's.....	53
Figura 4.1. Letrero de calorías.....	100

Lista de Gráficos

Gráfico 2.1. Proceso de servicio de las cafeterías	44
Gráfico 3.1. Porcentajes del género de los encuestados	60
Gráfico 3.2. Edad de los encuestados	60
Gráfico 3.3 Lugares de residencia de los encuestados	61
Gráfico 3.4 Estado civil de los encuestados	62
Gráfico 3.5 Nivel académico del encuestado	63
Gráfico 3.6 Ingreso mensual de los encuestados	64
Gráfico 3.7 Frecuencia del uso de la cafetería interna de Walmart GSS LA	65
Gráfico 3.8 Momentos alimenticios utilizados para la compra de alimentos.....	66
Gráfico 3.9 Evaluación de los alimentos adquiridos en la cafetería.....	67
Gráfico 3. 10 Productos sugeridos por el encuestado.....	68
Gráfico 3.11 Opinión sobre necesidad de informar o no el contenido calórico de los alimentos.....	69
Gráfico 3.12 Evaluación de la limpieza de los utensilios presentes en la cafetería	70
Gráfico 3.13 Evaluación de la disponibilidad de los utensilios en la cafetería	71
Gráfico 3.14 Evaluación del precio del desayuno en la cafetería	72
Gráfico 3.15 Evaluación del precio del almuerzo en la cafetería	73
Gráfico 3.16 Evaluación de si los empleados consideran atractivo el subsidio que otorga la empresa para la compra de los alimentos	74
Gráfico 3.17 Evaluación de los métodos de pago que pone a disposición la cafetería	75
Gráfico 3.18 Evaluación de la intensidad de compra de un posible combo más sabroso, pero más caro	76
Gráfico 3.19 Evaluación de la infraestructura y mobiliario de la cafetería	77
Gráfico 3.20 Evaluación de la limpieza del mobiliario e infraestructura de la cafetería ..	78
Gráfico 3.21 Evaluación de la decoración de las paredes de la cafetería	79
Gráfico 3.22 Evaluación de los anuncios en las mesas de la cafetería	80
Gráfico 3.23 Evaluación de la celebración de festividades en la cafetería.....	81
Gráfico 3.24 Evaluación del tiempo de fila en la cafetería	82
Gráfico 3.25 Interés de conocer el menú del día antes de ordenar los alimentos	83

Gráfico 3.26 Consideración de si personal de la cafetería es eficiente y rápido	84
Gráfico 3.27 Necesidad de más personal al servicio de la cafetería.....	85
Gráfico 3. 28 Evaluación de la imagen y comunicación del personal de la cafetería	86
Gráfico 3.29 Calificación del horario de comida de la cafetería	87
Gráfico 3.30 Razones por las cuales los encuestados utilizan la cafetería	88
Gráfico 3.31 Lugares que visita cuando no utiliza la cafetería	89
Gráfico 3.32 Elementos encontrados en la competencia y no en la cafetería de Walmart GSS LA	90

Introducción

Walmart es una empresa que tuvo su fundación en el año 1962 y, actualmente, es el detallista más grande del mundo. Inició en Arkansas, Estados Unidos y no fue sino hasta los años noventas que la empresa se expande internacionalmente.

La empresa Walmart ingresó a Costa Rica en el año 2005 con la marca de “Walmart México y Centroamérica”, la cual se encarga del manejo de productos. Para el año 2012, se crea en Costa Rica una división de Walmart, denominada Walmart GSS LA (Global Shared Services Latin America). Ésta comienza a administrar la parte financiera de algunos países de Latinoamérica (México, Guatemala, Honduras, Chile, Costa Rica, Argentina, entre otros); por lo que una parte muy importante del sector financiero queda concentrada en Costa Rica.

Este Centro de Servicios Compartidos cuenta con más de setecientos empleados, y continúa en crecimiento; si bien, este aspecto puede ser beneficioso para la cafetería, también, resulta ser un elemento muy complejo, pues debe ofrecer un servicio que sea del gusto de todos y con precios accesibles.

El dilema que representa el aspecto anterior puede brindar la oportunidad de realizar un estudio de los empleados de la empresa, con el motivo de conocer las fortalezas y los puntos que se deben mejorar para contar con un servicio de buena aceptación; esto tomando en cuenta que la clientela es el mercado meta; éste se caracteriza por no variar mucho.

La intención del presente proyecto será lograr consolidar una estrategia de mercadeo que ayude a crear un ambiente de trabajo más agradable; donde los empleados de Walmart GSS LA se sientan mucho más conformes con respecto del servicio de cafetería que esperan que se les brinde, creando satisfacción e, inclusive, ayudando al área de administración y finanzas del centro por poder reducir las quejas y mejorando la calificación obtenida en encuestas internas previas.

Capítulo 1: Contextualizar las características mercadológicas del servicio de las cafeterías internas de las empresas ubicadas en zonas francas de Costa Rica.

1.1 La industria de cafeterías en zonas francas de Costa Rica.

Para entender las características mercadológicas del servicio de las cafeterías internas, es necesario tener claro algunos elementos de la industria, tales como cafeterías, zonas francas, legislaciones nacionales que regulan dichos locales, entre otros. A continuación, se detallará cada uno de estos componentes de la presente investigación.

1.1.1 Historia de la industria de las cafeterías

Las cafeterías, como servicios de alimentación específicamente de café, son parte importante de la historia social y cultural del ser humano. La historia de este tipo de establecimientos se remonta al Oriente Medio en el transcurso del siglo XV. Al respecto menciona Capdevila (s.f) que “su lugar de origen se considera La Meca, donde los cafés eran considerados lugares de sapiencia y frecuentados por hombres cultos”. Por lo general, estos centros eran lugar de reunión para hombres sabios, donde se compartían experiencias y conocimientos.

Con la expansión del café por Europa, paralelamente se da la apertura de dichas empresas. Así, ya en 1652 se había abierto uno de los primeros cafés públicos en Europa, en Londres (Capdevila, s.f), el cual atraería a personas intelectuales y artistas de alcurnia.

Para 1672, se abre el primer café en París, conocido como “café Prokop”; lo transcendental de tal cafetería se enfoca en que este lugar fue el centro de reunión de intelectuales y políticos, desde Voltaire, Diderot y Rousseau, hasta los revolucionarios que ahí mismo redactaron la declaración de los Derechos Universales del Hombre (Capdevila, s.f). Con

acontecimientos como éste, las cafeterías toman un rol de centros de reunión de personas letradas, alrededor de la bebida del café.

La expansión del café por el Continente Americano se remonta a 1676, en donde se abre la primera cafetería. Sin embargo, no recobraré importancia hasta el acontecimiento histórico ocurrido el 16 de diciembre de 1773, en la ciudad de Boston, conocido como *El motín del té*. Para dicho evento, los colonos americanos decidieron arrojar al mar los cargamentos de té provenientes de Gran Bretaña, como forma de protesta ante diversos acontecimientos negativos. Al respecto menciona Ellis (2009) que “los americanos empezaron a considerar el té como algo “antipatriótico” y el país se convirtió en una nación de bebedores de café”.

Ahora bien, para el caso específico de Costa Rica, es adecuado remontarse a la expansión del café a inicios del siglo XIX. Con el auge cafetalero que vivió el país, la producción de lo que una vez se conoció como el “grano de oro” no fue específicamente de consumo popular, sino que se destinaba a la exportación. El consumo nacional tuvo sus inicios con diversos viajeros provenientes de Europa y nacionales que por alguna razón visitaban tal Continente.

Así, los negocios que se identifican a sí mismos como cafeterías se encuentran ya en la década de 1890 (Vega, 2002: 3-4). Por lo general, el servicio principal era la venta de café, sin excluir la promoción de otros alimentos como repostería cacaera. Con respecto de quienes frecuentaban este lugar, menciona Patricia Vega (2002) que era “un lugar que acoge principalmente a extranjeros, también acostumbrados al café como bebida, o a sectores de la “aristocracia criolla”” (Pág. 4).

Sin lugar a duda, estos establecimientos serían importantes centros de sociabilidad (inicialmente para hombres), que pronto serían de gran envergadura, no sólo en la capital josefina, sino también, a lo largo y ancho del país.

En la actualidad, se cuenta, además de este tipo de servicios, con cafeterías corporativas que proporcionan alimentación a diversas instituciones, tanto públicas como privadas, para

el beneficio de sus empleados. Cabe mencionar que su objetivo no es sólo facilitar café, como en un principio lo fue para estos establecimientos, sino que además, se suministra diversos alimentos para el desayuno, almuerzo, e inclusive la cena.

1.1.2 Zonas Francas de Costa Rica

La introducción al modelo económico que ha vivido Costa Rica se remonta a finales de la década de los setenta. Ante ello, el comercio exterior ha jugado un papel muy importante, incursionando en primer lugar en el modelo agroexportador, en acuerdos comerciales, entre otros. Además, el contar con características favorables para el inversionista, como un país democrático estable, un importante desarrollo social, inversión en la salud y educación pública, entre otras, han servido como puntos sustanciales para el interés del inversionista extranjero en el país.

Desde mediados de la década de 1980, el país orientó su modelo de desarrollo económico sobre la base de la promoción de las exportaciones y la apertura económica (Ministerio de Comercio Exterior de la República de Costa Rica, S.f: 3). Ante ello, los inversionistas extranjeros jugaban un papel vital, pues muchos de sus proyectos se destinaron a nuestro país. Fue a inicios de los años noventa cuando se dispuso una serie de normas destinadas a atraer las grandes multinacionales, entre ellas: Ley No 7210, Ley No 7638, Ley No 7830. Asimismo, nace el Régimen de Zonas Francas, el cual se contempla como el pilar de Costa Rica en materia de exportaciones y estrategia de promoción de inversiones (Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo, 2012). Dicha normativa indica que el Régimen de Zonas francas (Art. 1º) “es el conjunto de incentivos y beneficios que el Estado otorga a las empresas que realicen inversiones nuevas en el país, siempre y cuando cumplan los demás requisitos y las obligaciones establecidos en esta ley y sus reglamentos”. (Ley No. 7210, formulada por la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. 23 de noviembre de 1990).

El proceso para atraer la inversión de empresas extranjeras no concluyó ahí, pues a partir de la segunda mitad de la década de los noventa, se realizó un giro importante en su estrategia

de desarrollo, al diseñar una política exterior más dinámica, enfocada en dos elementos paralelos: una mayor apertura comercial y la atracción de inversión extranjera (COMEX, S.f: 3). La suma de estos factores, más algunos en los cuales se ha puesto importante atención como el desarrollo tecnológico, invertir en especialistas técnicos, destinar fondos a la educación pública, énfasis de las instituciones (tanto públicas como privadas) en un segundo y tercer idioma, entre otros, ofrecen una ventaja significativa en materia de exportación para el país.

1.1.3 Servicios de alimentación de las empresas en zonas francas

Los servicios de alimentación abarcan una parte importante de establecimientos que se dedican a la manipulación, elaboración y servicio de alimentos a diversos públicos. Dichos locales, por lo general, laboran para grandes cantidades de población.

Ahora bien, como parte de los establecimientos de servicios de alimentación se encuentran las cafeterías. Estas surgen, en muchas de las grandes compañías en Costa Rica, como una estrategia que facilita a los empleados de la empresa la alimentación; ya sea en los principales tiempos de comida (desayuno, almuerzo y, en algunas ocasiones, la cena) o con pequeñas meriendas.

Para el óptimo funcionamiento de estos servicios de alimentación, las cafeterías corporativas deben proporcionar estándares de calidad y las mejores normas de salud, incluyendo el manejo de alimentos, las mejores instalaciones en las cuales se almacenan y preparan estos. Por lo general, la regulación de estos centros queda en manos de las autoridades gubernamentales, entre ellas el Estado por medio del Ministerio de Salud Pública.

Otra característica importante es contar con personal preparado para la manipulación y buena preparación de los alimentos. En el caso costarricense, el Ministerio de Salud Pública indica que toda persona que labore en servicios de alimentación debe contar con el curso

aprobado y el carné de “manipulación de alimentos”, otorgado por el Instituto Nacional de Aprendizaje.

1.1.4 Características generales de las cafeterías.

Las cafeterías corporativas prestan el servicio de alimentación a los empleados, mediante sistemas como barras de alimentos, y cuentan con áreas de consumo, los cuales están a su cargo. La organización de cómo se ofrece el servicio es fundamental. Morel (s.f) menciona, al respecto, una colocación de tipo lineal, en la que los clientes se forman en una sola fila. También, se da la existencia de la colocación de tipo revuelto. En ésta los puntos de servicio (comida caliente, emparedados, bebidas, postres, ensaladas) se distribuyen en islas para que los clientes puedan acudir a cualquier punto de servicio que deseen (Morel, s.f).

Para efectos de esta investigación, el tipo de organización de las cafeterías que aquí competen, el orden que siguen es el flujo lineal. Se da la existencia de una barra de alimentos, donde se muestran las divisiones de los alimentos: ensaladas, harinas (granos como arroz, frijoles, tortillas, entre otros), proteínas (carnes), guarniciones, refrescos y postre.

La distribución del mobiliario ofrecido a los consumidores es de gran importancia, pues permite a los clientes sentirse cómodos y seguros cuando ingieren los alimentos. Ante ello, el Ministerio de Salud de Costa Rica, bajo el Reglamento para los Servicios de Alimentación al Público No. 19479-S, alude en el Artículo 46 que “la distribución de mesas, sillas y otro mobiliario debe permitir una adecuada circulación de los usuarios. El mobiliario debe ser de material resistente y mantenerse en buen estado de conservación e higiene” (Ministerio de Salud, Reglamento para los Servicios de Alimentación al Público No. 19479-S).

Es transcendental mencionar que cada establecimiento tiene la total obligación de acatar los mandatos del Ministerio de Salud Pública. Todo local de servicios de alimentación, incluyendo las cafeterías, tiene la responsabilidad de verificar que los alimentos sean

sumamente saludables, y que la infraestructura se encuentre en las mejores condiciones posibles; asimismo, la limpieza y que el edificio esté libre de plagas, los cuales pueden ser perjudiciales para la salud del consumidor.

El Ministerio de Salud de Costa Rica da la potestad a las Áreas Rectoras de Salud de aplicar la Guía de Evaluación Sanitaria y los Criterios Microbiológicos para Alimentos Preparados para Servicios de Alimentación al Público (estipuladas en el Artículo 64) a todo establecimiento de comida, con la cual se verificará si se cumple o no el Reglamento para los Servicios de Alimentación. En caso de incumplimiento de alguno de los artículos mencionados en el reglamento, el Ministerio de Salud procederá a realizar el informe pertinente con los cambios o medidas sanitarias oportunas por acatar por la cafetería.

1.1.5 Regulaciones alimentarias de Costa Rica.

La alimentación como necesidad fundamental de todo ser vivo debe ser protegida por el Estado; por ello, se decretan leyes y reglamentos para el apropiado funcionamiento de cada establecimiento de servicios de comida, con el fin de proteger y garantizar el bienestar de la población. El Ministerio de Salud, designado por el Poder Ejecutivo, según el Artículo 2 de la Ley No. 5395, es el ente designado para regular toda aquella función relacionada con los alimentos. De esta manera, desde este mismo artículo, este ente gubernamental será quien otorgue “la política nacional de salud, la normativa planificación y coordinación de todas las actividades públicas y privadas relativas a salud, así como la ejecución de aquellas actividades que le competen conforme a la ley. Tendrá potestades para dictar reglamentos autónomos en estas materias” (Ministerio de Salud, Ley No.5395). Para la regulación de los servicios de alimentos (tómese en cuenta su producción, preparación, distribución, entre otros factores), el Poder Legislativo de la República de Costa Rica ha designado tres reglamentos de gran importancia, entre ellos:

- Ley General de la Salud (LEY No. 5395).

- Reglamento para los Servicios de Alimentación al Público; (Decreto Ejecutivo No. 19479-S)
- Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos Sanitarios de Funcionamiento del Ministerio de Salud (Decreto Ejecutivo No 33.240-S).

A continuación, se detallará cómo funcionan cada uno de estas legislaciones en el ámbito de servicios de salud, tomando en cuenta los reglamentos que son útiles para la presente investigación.

Ley General de la Salud (LEY No 5395)

Como ley fundamental que vela por la salud de los habitantes del país, se pone en vigencia a partir del 30 de octubre de 1973, la Ley General de la Salud, o bien, Ley No. 5395. En ella se indica, en el Artículo 1, que “la salud de la población es un bien de interés público tutelado por el Estado” (Ministerio de Salud, Ley No. 5395).

En la *Sección III - De Los Alimentos, De Los Deberes De Las Personas Que Operan En Materia De Alimentos y De Las Restricciones A Que Quedan Sujetas Tales Actividades;* que comprende del artículo 197 al artículo 238, queda sujeta a la ley toda persona, natural o jurídica, que desee instalar y laborar en el servicio de alimentos, ésta debe ajustarse a las regulaciones que el Ministerio de Salud demande, con motivo de cumplir con su único fin: el bienestar de la salud de toda persona.

Reglamento para los Servicios de Alimentación al Público (Decreto Ejecutivo No. 19479-S)

Con la intención de regular el funcionamiento de todo servicio de alimentación al público, desde la convicción de resguardar la salud de toda persona, el Poder Ejecutivo publica mediante el Decreto Ejecutivo No. 19479-S, el día 29 de enero de 1990, y divulgado en la Gaceta No. 52 del 14 de marzo de 1990, el *Reglamento para los Servicios de Alimentación al Público.*

Como su nombre lo menciona, este reglamento tiene la función de velar por el cumplimiento de las mejores normas de salubridad y cuidados pertinentes cuando se labora con alimentos que serán para el servicio público. Así lo menciona el considerando segundo de dicho reglamento:

“2° Que la inocuidad y calidad de los alimentos son condiciones esenciales para la protección de la salud pública, razón por la cual se hace necesario y oportuno establecer los requisitos pertinentes para el otorgamiento del permiso de funcionamiento de los establecimientos que brindan los servicios de alimentación al público. (Reglamento para los Servicios de Alimentación al Público No. 19479-S)”

En este reglamento se tratan aspectos como las condiciones físicas y sanitarias generales de las instalaciones en donde se debe presentar el local de servicios de alimentación; cómo se debe mostrar el área de preparación de alimentos (cocina); las condiciones Físico Sanitarias; la adecuada preparación de los alimentos; la presentación del área de consumo; las pertinencias cuando se ofrece un servicio de cáterin, express y para llevar; la verificación del cumplimiento de dicho reglamento; entre otros aspectos .

Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos Sanitarios de Funcionamiento del Ministerio de Salud (Decreto Ejecutivo No. 33.240-S).

El presente reglamento normaliza los permisos sanitarios para el funcionamiento de todo local relacionado con el servicio de alimentos. El 23 de agosto del 2006 se completa la última reforma que abarca los trámites y los requisitos, los cuales están acordes con la categoría de riesgo sanitario de cada actividad y el número de empleados de cada empresa (INA, 2013). Además, éste tiene el objetivo y alcance, tal como se menciona a continuación:

“Artículo I. (...) regular y controlar el otorgamiento de permisos sanitarios de funcionamiento de toda actividad (establecimiento agropecuario, industrial, comercial) de servicios; y de aquellas actividades que por disposición de la ley, requieren de estos permisos sanitarios para operar en el territorio nacional, así como establecer los requisitos para el trámite de los mismos.” (Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos Sanitarios de Funcionamiento del Ministerio de Salud - Decreto Ejecutivo No 33.240-S).

Con ello, se puede confirmar la manera cómo las autoridades gubernamentales operan, resguardando la seguridad de los ciudadanos mediante regulaciones, éstas deben ser acatadas por cada empresa de servicios de comida.

1.1.6 Limitantes en zonas francas

Efectuando un estudio de lo encontrado en las diferentes regulaciones nacionales relacionadas con zonas francas, se puede concluir que no existe ningún problema para que una cafetería lleve a cabo operaciones de alimento dentro de las instalaciones de una empresa. Las cafeterías internas que deseen realizar funciones en alguna empresa ubicada en una zona franca de Costa Rica, deben de cumplir todas las regulaciones anteriormente nombradas.

También, se puede concluir que la única razón por la cual una cafetería interna de una empresa ubicada en zona franca, no puede cocer alimentos dentro de las instalaciones, es que en el contrato que firma con el dueño del edificio acuerde el no cocinar. Algunos dueños de dichas infraestructuras optan por no colocar una cocina en el edificio, y en el contrato estipulan que ellos deben aprobar cualquier remodelación que se realice a las instalaciones. Así, se aseguran que el cocer alimentos no sea una opción hasta que lo consideren pertinente.

El mencionar varios aspectos de la industria de cafeterías en Costa Rica como su historia, reglamentos que la rigen, limitantes y demás características; colaboran a ubicar al lector, tanto en tiempo y espacio, en el mercado en el que se centra este trabajo, el cual tiene énfasis en cafeterías internas en zonas francas.

1.2 Perspectivas teóricas

A continuación, se presentarán las debidas perspectivas teóricas asociadas a las cafeterías internas de empresas, con énfasis en conceptos mercadológicos que se pondrán en práctica en este trabajo, un pequeño acercamiento al concepto de zonas francas, para luego desarrollar aspectos relacionados con el servicio de alimentación.

1.2.1 Definición de Marketing

Cuando se ofrece un servicio a una comunidad determinada se deben tener en cuenta diversos aspectos importantes con el fin de satisfacer a dicha clientela. Así, surgen diversas estrategias de marketing para lograr obtener las perspectivas más eficaces, mantener e incrementar el gusto de los clientes por el servicio que brinda.

En la actualidad, el concepto de *marketing* resulta común en todas las esferas. Se habla de marketing en los círculos políticos o religiosos y en las instituciones no lucrativas (Garnica & Maubert, 2009: 17). Por lo general, la mercadotecnia no solo va enfocada a los productos; al contrario, se centra en los clientes de este producto. El enfoque va dirigido a estudiar el razonamiento y los sentimientos del público meta, y las perspectivas que éste desea que se cumpla.

El marketing existe desde las interacciones económicas del ser humano. De este modo, se puede abarcar, como eventos importantes, desde la Revolución Industrial hasta el nacimiento del propio concepto en la década de los años cincuentas. Justamente, el objetivo fue orientar los productos al grupo de compradores (*target*) que los iba a consumir o a usar (Dvoskin, 2004: 42).

El ocuparse de los clientes más allá de los negocios, es la base fundamental del marketing. Tal como indica Kotler & Armstrong (2001) “se puede definir el marketing como la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad” (Pág. 3). El hecho de cómo se logra

el cometido se basa en la táctica empleada, lo que en este proyecto llamaremos *estrategia de mercado*.

Las empresas que emplean rotundamente el marketing tratan de hacer lo que esté a su alcance para conocer las necesidades y deseos de sus clientes, con tal de atraer a estos a sus productos. Así, recurren a emplear diversas estrategias de mercadotecnia para analizar el mercado y actuar sobre éste, tratando de abarcar la demanda de sus usuarios.

1.2.2 Estrategia de mercado

Las estrategias de mercado, en palabras de Laura Fischer & Jorge Espejo (2004), tratan este tema como aquel factor que:

"comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga" (Pág. 47)

Cuando una empresa presenta inconvenientes para promover sus productos recurre, indiscutiblemente, a dichas tácticas. Estas estrategias de marketing deben adaptarse a las necesidades de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2001: 48), teniendo en cuenta el público meta al que pretende llegar.

El análisis previo para impulsar las estrategias de mercado es fundamental. A través de éste se puede conocer ampliamente el mercado meta que se desea tratar, las expectativas y carestías de los clientes, y cómo estos desean que dichas necesidades sean cubiertas, así como los factores externos (competencia, contexto físico y social de trabajo, entre otros) que influyen sobre el actuar de los usuarios.

El análisis de mercado, indudablemente, va acompañado de diversos métodos y técnicas comerciales que contribuyen a dicha investigación. Posteriormente, se realiza un diseño de mercado que se adapte a los clientes en estudio. Este diseño abarca el producto como tal,

desde las ventajas y desventajas, el costo, el sistema de distribución, es decir, como llegará a los clientes, tomando en cuenta el medio y la distribución; y, por último, los beneficios que el cliente podrá obtener.

Las estrategias de mercado toman en cuenta otros componentes trascendentales para su meta. Entre ellos se pueden encontrar el posicionamiento que desea adquirir dentro del contexto social y económico en el cual se brindará el producto. El lugar que ocupará debe ser claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta (Kotler & Armstrong, 2001: 65).

Por otro lado, se deben tomar en cuenta el componente de la *mezcla de mercadeo*, el cual indica las variables (producto, plaza, precio y promoción) que la empresa combina y controla para satisfacer ese grupo de clientes (McCarthy & Perreault, 1996: 48). El recurso que mejor funcione para atraer, pero sobre todo, para mantener a los clientes será el que debe aplicar la entidad comercial, pues, si bien, estas estrategias suelen aplicarse a diferentes mercados, el aspecto que más influye para tener éxito es el leer adecuadamente el contexto comercial al que se somete el producto.

1.2.3 Estrategia de las 4 P's y mezcla de mercadeo

Ahora bien, para obtener un mayor éxito en la elaboración de estrategias de mercado, la empresa debe tener presente cuatro instrumentos o variables básicas del mercado, llamadas las “4Ps”.

Las 4Ps (en inglés: Product, Price, Place y Promotion) consisten en tácticas o acciones concretas por seguir para ejecutar la estrategia de mercado (Casado & Sellers, 2006: 60). Son variables controladas porque pueden modificarse, aunque siempre dentro de unos límites (Casado & Sellers, 2006: 60).

Los límites presiden, por lo general, a elementos externos como lo son las políticas nacionales. Los precios pueden ser regulados desde la legislatura nacional de alguna

manera, determinando la posición de venta para el producto. Igualmente, el sistema de distribución que se utiliza puede encerrarse en una única forma, dependiendo del mercado en donde se está trabajando.

Es válido mencionar que estas variables se encuentran dentro del *marketing-mix* (Mezcla de Mercadeo en español). El marketing-mix se define como el conjunto de herramientas controlables para satisfacer las necesidades del mercado y, a la vez, conseguir los objetivos de la organización (Rodríguez, al. et., 2006: 69).

Las “4Ps” establecen los cuatro elementos básicos, como se mencionó anteriormente, para llevar a cabo las estrategias de mercadotecnia. Así, el *Producto*, según Rodríguez, al. et. (2006) “es el instrumento de marketing del que dispone la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor” (Pág. 70). Este es uno de los elementos más importantes, pues es el fin que se ofrece y pretende satisfacer las necesidades a los clientes.

Otro de los elementos es el *Precio*. Es trascendental aclarar que el precio no es sólo la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, sino también, el tiempo utilizado para conseguirlo, así como el esfuerzo y las molestias necesarias para obtenerlo (Rodríguez, al. et., 2006: 62). El precio abarca el coste que implica el producto, y en él influyen las condiciones de fijación de precios, el cual abarca desde el costo beneficio, la competencia, el mercado meta y la demanda del bien.

Una tercera variable constituye la *plaza*. El lugar de posicionamiento del producto o servicio engloba todas las actividades que posibilitan el flujo de productos desde la empresa o fábrica hasta el consumidor final (Rodríguez, al. et., 2006: 71). Cuando la entidad tiene bien establecido el área donde se venderá el insumo, puede tener la confianza de que éste será bien recibido por el consumidor, pues previamente realizó el estudio de mercado para poder distribuirlo.

Por su parte, otra de las variables que se pueden presentar es la *producción*; en ella se toman en cuenta la publicidad realizada, la propaganda del producto o servicio, la

promoción y el personal de ventas. La comunicación, desde esta perspectiva, es fundamental para la realización de la promoción. Desde este aspecto, en palabras de Rodríguez, al. et. (2006):

“la empresa informa de que el producto existe, así como de sus características y de los beneficios que se derivan de su consumo, *persuade* a los consumidores para que lleven a cabo la acción de comprarlo y *facilita el recuerdo* del producto y una imagen favorable para la organización”. (Pág. 71)

La intencionalidad de la promoción, desde esta perspectiva, se basa en llegar a la mente del consumidor, estudiando previamente sus necesidades. La *promoción* será fundamental para el éxito de la empresa, pues de ella dependerá en gran medida si el cliente decide consumir el producto ofrecido o no.

1.2.4 Herramienta FODA

La herramienta FODA o examen de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, constituye una técnica utilizada para trabajar con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral (Díaz, 2005: 105).

Cuando se tiene la intención de realizar una estrategia que colabore con la mejora de alguna empresa, previamente se debe efectuar un examen sobre las capacidades, debilidades y posibles problemas (graves o no) de la institución. Muchos expertos recurren a la herramienta FODA, ya que proporciona un estudio rápido y eficiente de la situación interna y externa de la compañía. El estudio y combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los internos (fortalezas y debilidades) se pueden apreciar las condiciones en las cuales se encuentra la institución en relación en determinados objetivos, metas o retos que haya planteado dicha organización (Zambrano, 2007: 85); con ello, el encargado podrá determinar sobre los temas que deberá tratar y trabajar.

Por su parte, la técnica FODA se efectúa a través de la elaboración de una matriz de doble entrada. Al respecto menciona Zambrano (2007):

“en el eje de las ordenadas se ubica el componente externo de la institución y en el eje de las abscisas se ubica el componente interno. Identificados estos elementos externos e internos, luego de un análisis de confiabilidad, se pueden establecer unas líneas gruesas de carácter estratégico para la institución” (Pág. 85)

A continuación, se mostrará en el próximo cuadro una representación ilustrativa de una matriz FODA.

Cuadro 1.1. Matriz FODA

		Factores Internos	
		Fortalezas	Debilidades
Factores externos	Oportunidades	Evaluación FO	Evaluación DO
	Amenazas	Evaluación FA	Evaluación DA

En conclusión, la herramienta FODA permite observar y evaluar los aspectos positivos y negativos de la compañía en estudio. Mediante esta técnica la empresa interesada puede valorar si cumple adecuadamente sus funciones y metas, y cuáles son los factores que influyen sobre su labor. Asimismo, se determinan las posibilidades de mejorar aquellos elementos en donde se encontraron debilidades y amenazas.

1.2.5 Mercado meta y segmentación

Toda cafetería debe de tener claro el mercado meta al cual desea o requiere atender. Tal como indica Lamb & McDaniel (2006) “un mercado meta es un grupo de personas o empresas para las que una compañía diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing con el propósito de satisfacer las necesidades de ese grupo” (Pág. 239). De este modo, toda empresa debe tener la convicción de satisfacer a sus clientes, para que estos repitan y, eventualmente, recomienden el servicio brindado.

Como el mercado de consumidores, generalmente, tiende a ser muy grande, y ante la existencia de competidores que pretenden el mismo mercado, es probable que se tienda a segmentar éste. Al respecto, menciona Kotler & Armstrong (2003):

“el mercado consiste en varios tipos de clientes, productos y necesidades, y el mercadólogo debe determinar cuáles segmentos ofrecen la mejor oportunidad para alcanzar los objetivos de la empresa. Los consumidores se pueden agrupar y atender maneras con base en factores geográficos, psicográficos y conductuales” (Pág. 61)

Ante ello, el proceso de dividirlos en grupos que comparten ciertas características y necesidades se conoce como *segmentación de mercado*. De esta forma, luego de la segmentación, probablemente, se facilita el trabajo para la empresa, ya que encuentra una manera más ordenada de estudiar y trabajar las necesidades de los potenciales consumidores; esto con el fin de captar la atención de estos más asertivamente.

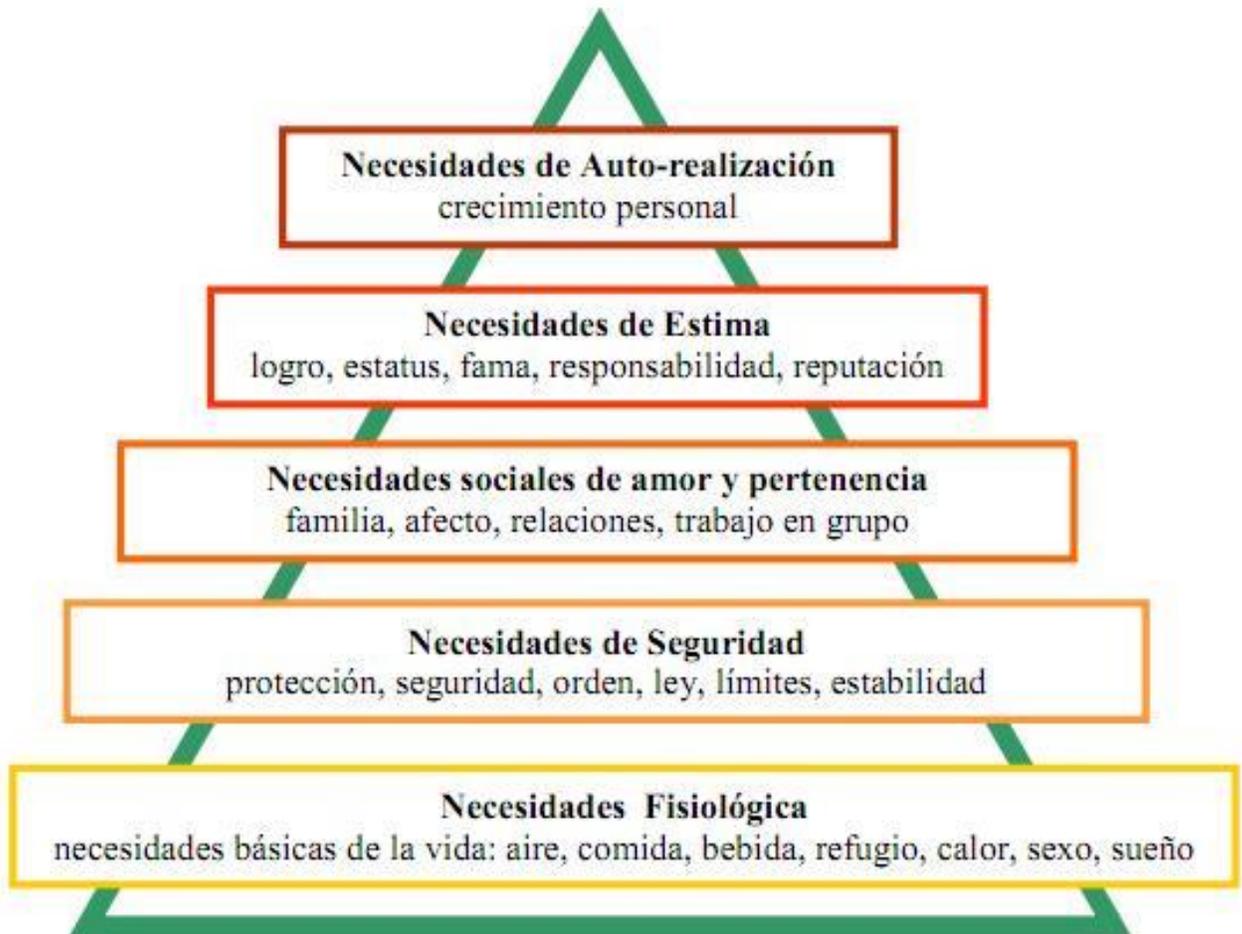
Una vez que una empresa define correctamente su mercado meta, segmentándolo para enfocarse en estos, debe de buscar la o las formas más adecuadas de cómo lograr satisfacer las necesidades que estos tienen. El conocer las necesidades de sus clientes para satisfacerlas es un factor crucial que ofrecerá a la empresa la oportunidad de tener un mayor éxito en sus labores.

1.2.6 Necesidad que satisface una cafetería

Las cafeterías internas de las empresas brindan bebidas y alimentos como desayunos, almuerzos y cenas. Estas están creadas para satisfacer una necesidad que todos los seres humanos tienen como lo es la alimentación.

La figura I ilustra las necesidades, según la teoría de Maslow, las cuales el individuo busca satisfacer a través de diversos mecanismos.

Figura 1.1. Pirámide de Maslow.



Fuente: Quintero, J. (s.f). *Teoría de Maslow*. Venezuela: Universidad Fermín Toro

La naturaleza o fin de una cafetería interna es el de alimentar a las personas y, de acuerdo con la pirámide de las necesidades de Maslow, la alimentación satisface necesidades fisiológicas. Estas son las más básicas del ser humano y están íntimamente relacionadas con la supervivencia.

1.2.7 Motivación de los clientes de cafeterías

La motivación de los clientes de la cafetería interna está dada por lograr satisfacer el conjunto de necesidades fisiológicas que tienen respecto de la alimentación. Como se detalla en el punto anterior, el alimentarse es una necesidad de supervivencia, por lo que de cierta forma el alimentarse es motivante porque se cumple con ese requerimiento básico de todo ser humano.

Hay otros factores que ayudan a que la motivación por utilizar los servicios de una cafetería interna de la empresa para la cual se labora, sea más alta. Uno de los factores que pueden llamar la atención de empleados es la comodidad, ya que pueden ingerir los alimentos en el mismo lugar de trabajo.

Otro elemento que, también, puede motivar a algunas personas es el hecho de que no se debe salir de la empresa para consumir alimentos, ya que si lo hace involucra invertir tiempo para desplazarse y ese tiempo reduce el lapso disponible para alimentarse. Además, si bien, el salir de la empresa por unos minutos puede ser motivante, también algunas veces puede ser angustiante, tal vez debido a malas condiciones climatológicas o inclusive por el peligro de desplazarse, dependiendo de dónde se ubique la empresa.

1.2.8 Zonas francas

El comercio, como factor de desarrollo económico en muchos de los países del mundo, ha sido una de las preocupantes de cada nación a nivel mundial. Para impulsar el desarrollo, muchos países han empleado diferentes técnicas para atraer al comercio, la industria de

bienes y servicios, tanto nacionales como internacionales; entre ellas se encuentra la aplicación de “zonas francas”.

Se entiende como “zona franca”, según Fernández Montt (2013), como un “área o porción unitaria de territorio, perfectamente deslindado, y próximo a un puerto o aeropuerto amparado por presunción de extraterritorialidad aduanera”. Es decir, el lugar de establecimiento de las empresas, que gozan de ciertos beneficios, como tributarios y con facilidades de transporte, otorgados en la mayoría de las ocasiones por el Estado.

Otra posible definición se menciona en la Ley 1004 del 2005, emitida por el Congreso de Colombia, donde se hace hincapié en la enunciación referente a la zona franca:

“Art. 1°. El área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Las mercancías ingresadas en estas zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones”.

Para el caso de Costa Rica, se define como “zona franca”, según la Ley No. 7210, formulada por la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, emitida el 23 de noviembre de 1990, vigente en La Gaceta a partir del 14 de diciembre del 1990, como “un área delimitada, sin población residente, autorizada por el Poder Ejecutivo para funcionar como tal” (Pp.1). Además, es trascendental resaltar la clasificación de las zonas francas en el país. Esta clasificación, pronunciada en la Ley antes mencionada (Ley No. 7210), contempla:

“Capítulo V

Artículo 17°- Las empresas que se acojan al Régimen de Zonas Francas se clasificarán de la siguiente manera: (Así reformado por Ley # 7830 del 22 de setiembre de 1998.)

- a) Industrias procesadoras de exportación que producen, procesan o ensamblan para la exportación o reexportación.
- b) Empresas comerciales de exportación, no productoras, que simplemente manipulan, re-empacan o redistribuyen mercaderías no tradicionales y productos para la exportación o reexportación.

c) Industrias y empresas de servicios que los exporten a personas físicas y jurídicas, domiciliadas en el exterior o que lo provean a compañías beneficiarias del Régimen de Zonas Francas (...). (Así reformado por Ley # 7830 del 22 de setiembre de 1998.)

ch) Empresas administradoras de parques destinados a la instalación de empresas bajo el Régimen de Zonas Francas”. (Reglamento para los Servicios de Alimentación al Público - Decreto Ejecutivo No. 19479-S)

Es importante mencionar que los países que facilitan zonas francas tienen la intencionalidad de atraer empresas, tanto nacionales como internacionales, a través de patrocinos tributarios, exoneración del pago de impuestos, entre otros. Sin embargo, existe una serie de regulaciones, que pueden variar de país a país.

Estas regulaciones en la mayoría de los casos se decretan en leyes, las cuales abarcan desde la protección del medio ambiente en el área destinada para concentrar la zona franca; la cantidad mínima de inversión de las empresas ahí establecidas; así como otros aspectos referentes a los empleados, tales como capacitación por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA); oportunidad de acogerse al Programa Nacional para la Generación de Empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con el fin de ofrecer trabajo a personas desempleadas; entre otros. Asimismo, se componen de los derechos y deberes de estas compañías.

1.2.9 Servicios de alimentación

Los servicios de alimentación, como la palabra lo indica, ofrecen alimentos a públicos (clientes) meta, con el fin de satisfacer alguna necesidad. Así, en palabras de la regulación destinada a los servicios de alimentación al público, ésta se define como:

“establecimiento o local público o privado, con instalaciones permanentes donde se elaboran, manipulan, envasan, almacenan, suministran, sirven, venden o proveen comidas preparadas, para el consumo humano en el mismo local, para llevar o servicio a domicilio (catering o servicio express)”. (Reglamento para los Servicios de Alimentación al Público - Decreto Ejecutivo No. 19479-S)

Por lo general, el servicio de cafetería labora en la empresa bajo un contrato administrativo. En este contrato, en principio, únicamente obliga a la empresa a permitir al concesionario esa explotación y a entregarle los elementos personales o patrimoniales que así se hayan estipulado en el correspondiente contrato (Trillo & Enríquez, 2007: 800). Asimismo, la cafetería puede ser subcontratada a una empresa de servicio de alimentos (Morel, s.f). Este subcontrato proporciona a los empleados el servicio de alimentos, y beneficia a la compañía que requiere del servicio por no tener que invertir en gastos de fabricación de estos.

Por su parte, muchas empresas otorgan al personal *sistemas de bonos o subsidios*. Mediante estos bonos la compañía agrega cierta cantidad de dinero para la compra de alimentos, mientras que el empleado completa el faltante. Cabe mencionar que en estos se compensa determinada prestación al personal con una asignación de atractivos materiales –bonos- (Marr & García, 1997: 167), con los cuales el empleado ahorra cierta cantidad de dinero.

En el capítulo 2 de este trabajo, se comentarán aspectos de historia del centro de servicios compartidos Walmart GSS LA, describiendo un poco su negocio global y mercado local; y se utilizarán algunos conceptos anteriores para describir la situación actual que presenta la cafetería interna de esta empresa.

Capítulo II: Describir la situación existente en la cafetería interna de la compañía Walmart GSS LA y estudiar sus competidores, de manera que permita conocer la realidad que enfrenta.

En el presente capítulo, se comentarán aspectos de historia de la empresa Walmart, del centro de servicios compartidos Walmart GSS LA y de su cafetería interna; describiendo un poco su negocio global y mercado local. Además, se utilizarán algunos conceptos anteriores para describir la situación actual que presenta la cafetería interna de esta empresa.

2.1 Descripción del negocio.

2.1.1 Historia de la empresa Walmart

La empresa Walmart tiene su inicio en el año 1962, cuando su fundador Sam Walton, abre la primera tienda en Estados Unidos. Específicamente, en la ciudad de Rogers, Arkansas.

El objetivo desde el inicio de sus operaciones fue el de vender al menor precio posible, manteniendo un poco el margen de ganancias, pero logrando ingresos con una alta rotación de inventario. La idea anterior, por simple que parezca, fue el impulsor del éxito de la que es hoy la más grande empresa minorista del mundo.

Tan revolucionaria fue la idea que para el año 1967 la familia Walton ya había abierto un total de veinticuatro tiendas sólo en el estado de Arkansas; para el año siguiente se expandieron a otros dos estados más: Missouri y Oklahoma.

El fuerte crecimiento continuó y se dio por varias ciudades de Estados Unidos durante los años posteriores. Para el año 1991, Walmart abre la primera tienda fuera de esa nación.

Walmart ingresó a la región centroamericana en el año 2005. Para el año 2010, México adquirió las operaciones de Walmart en Centroamérica, creando así la marca Walmart de México y Centroamérica, la cual tiene sus oficinas centrales en San José, Costa Rica.

En el año 2011, se creó en Costa Rica un centro de servicios compartidos de la marca Walmart, llamada Walmart GSS LA; por lo que para este país existen dos tipos de subsidiarias: Walmart GSS LA y Walmart de México y Centroamérica. La última se encarga, principalmente, del manejo de productos. Walmart GSS LA, que es la empresa en la cual se basa este trabajo, se encarga, esencialmente, de manejar el sector financiero de varios países latinoamericanos (México, Centroamérica, Argentina y Chile).

2.1.2 Antecedentes de la cafetería interna de Walmart GSS LA

De acuerdo con la señora Verónica Sánchez, Gerente en el área de administración de Walmart GSS LA, desde el inicio de operaciones de la empresa Walmart GSS LA en Costa Rica, contó con el apoyo de la empresa Casa Luna, quien fue la primera empresa y única contratada al día para administrar la cafetería interna, suministrando el alimento que diariamente consumen los empleados.

De acuerdo con información suministrada por el departamento de Mercadeo de Casa Luna, esta empresa se denomina como un grupo de gestión gastronómica dedicado a brindar servicios de outsourcing en comedores industriales e institucionales.

La empresa Casa Luna fue fundada a finales de la década de los noventa, por lo que ya cuenta con una importante trayectoria orientándose al servicio profesional de elaboración de alimentos.

El ser exigentes y buscar el brindar servicios innovadores a los clientes, les ha ayudado a crecer como empresa; y en el presente son proveedores de servicios alimenticios para grandes empresas nacionales e internacionales como: Amanco, Coca Cola, Dos Pinos, Durman, TeleTech, Walmart, Recope, entre otros.

2.1.3 Misión, visión y propósito de la cafetería interna de Walmart GSS

LA

Casa Luna es el actual proveedor de servicios alimentarios para la cafetería interna de la empresa Walmart GSS LA. Cabe mencionar que éste puede ser cambiado en el tiempo por razones administrativas, pero para el desarrollo del trabajo se abocará en éste.

Respecto de la misión, visión y propósito de la empresa, menciona el departamento de Mercadeo de Casa Luna, validado por la señora Sánchez, que esa información no es compartida por la empresa. Ante ello, se crea un debate en relación con dicha información si debe ser o no compartida al público. Al respecto, Ferrell & Hartline (2011) menciona con respecto de la misión, visión y propósito de la empresa:

“...es la porción del plan estratégico que no debe ser confidencial, sino decir a todos (clientes, empleados, inversionistas, competidores, reguladores y a la sociedad en general) lo que la empresa representa y su razón de existir. (...) facilitan las actividades de relaciones públicas y comunican a los clientes y a los demás información importante que se puede usar para construir confianza y relaciones a largo plazo.” (Pág. 35)

Es importante recordar que la misión, visión y propósito empresarial proporcionan cierta confianza al cliente. Así mismo, persiste Ferrell & Hartline (2011), “una declaración de misión que se mantiene en secreto tiene poco valor para la organización”. (Pag. 35). Esto aplica, también, para la visión y propósito.

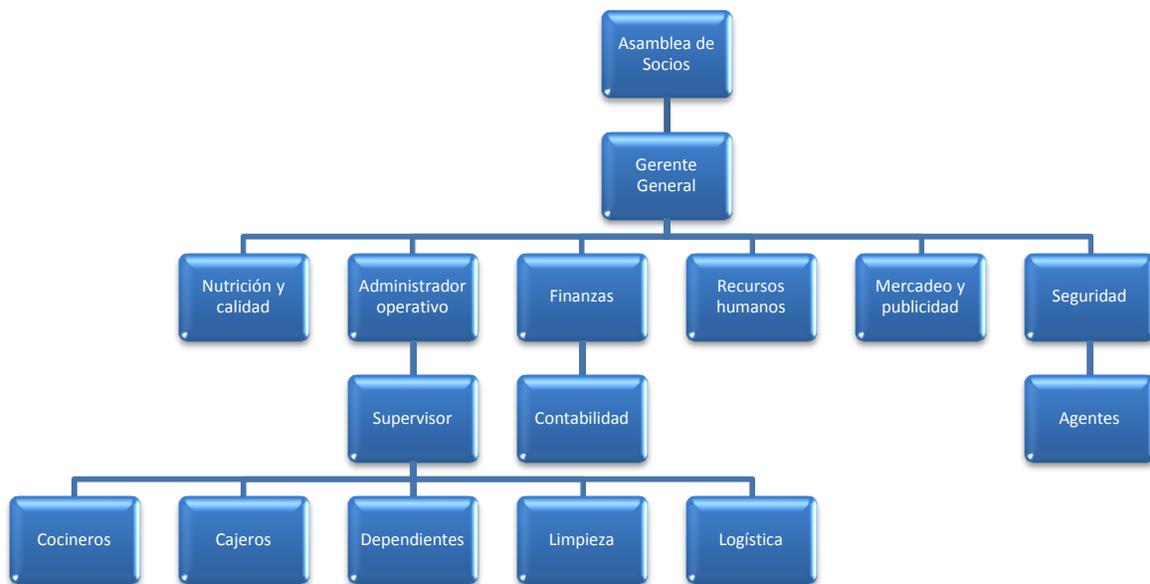
Sin embargo, es transcendental tener un panorama amplio de lo que implica para una compañía poseer las declaraciones anteriores.

2.1.4 Estructura organizacional de la cafetería interna

Como se mencionó anteriormente, la empresa que, actualmente, administra la cafetería interna de Walmart GSS LA es el grupo de gestión gastronómica Casa Luna. Esta última, según indica el departamento de Recursos Humanos, es una empresa madura que ya ha consolidado una estructura corporativa seria.

La estructura jerárquica de Casa Luna ha ido evolucionando a través del tiempo y para el año 2013 tiene una estructura como la siguiente:

Figura 2.1. Organigrama de la empresa Casa Luna.



Fuente: Recursos Humanos.

En el área de nutrición y calidad, el departamento de Recursos Humanos de Casa Luna plantea que no es suficiente el alimentar, sino que se debe desarrollar un menú cíclico y balanceado; y en el área de mercadeo y publicidad se vela por crear expectativa en los clientes mediante eventos especiales. Mencionan que ambos elementos son factores diferenciadores importantes con respecto de las otras empresas que, generalmente, se encuentran en el mercado.

2.2 Características mercadológicas de la cafetería interna de Walmart GSS LA.

A continuación, se describirán elementos mercadológicos de la cafetería interna de Walmart GSS LA tales como producto, precio, plaza, promoción, personal, horario, entre otros. El referir estos elementos permitirá tener una imagen clara de cómo se desarrolla su negocio actual.

2.2.1 Mezcla de Mercadeo

2.2.1.1 Producto

De acuerdo con la señora Verónica Sánchez, gerente del área administrativa en Walmart GSS LA, la comida que se suministra en la cafetería interna de la empresa Walmart GSS LA, ubicada en Ultrapark II, se brinda en dos tiempos: desayuno y almuerzo. En casos especiales se puede demandar la preparación de cenas, pero debe ser mediante solicitud previa.

En cuanto la cantidad de combos ofrecidos en los tiempos de comida de desayuno, almuerzo y cena, se sirven dos opciones: el combo económico y el completo. Ambos combos incluyen una porción harinosa, porción de proteína, una guarnición y un refresco natural. La diferencia entre un combo y el otro, es que el combo completo incluye una guarnición extra y un postre.

Algunas veces la cafetería se queda sin algún tipo de combo debido, principalmente, a que no puede cocer alimentos dentro de las instalaciones. Sin embargo, las personas tienen la posibilidad de escoger los ingredientes y porciones que deseen como en un bufé, a pesar de que no sean parte de un combo. Para eso, se dispone de un sector de ensaladas, porciones harinosas, diferentes proteínas, sector de guarniciones y de postres.

La cafetería también vende algunos productos tipo *snack* como galletas, refrescos, chocolates, helados, confites, goma de mascar, entre otros.

Como, prácticamente, toda cafetería, para servir los alimentos debe de disponer de varios elementos como lo son los platos, vasos, cubiertos y bandejas (azafate) y estos, en general, se muestran limpios y con pocos rasgos de manchas. Cabe destacar que este tipo de utensilios requieren de una alta rotación para que los empleados no tengan problemas para encontrarlos.

2.2.1.2 Precio

Con respecto de la información que brinda la gerente Sánchez, el precio de los alimentos brindados en la cafetería se puede categorizar en dos tiempos del día. Primero precios de combos de desayuno y luego los de almuerzo y cena. En los primeros se pueden encontrar precios menores.

En el caso del desayuno el precio de los combos varía de 1000 colones a los 1950 colones aproximadamente. Con respecto de los precios de los almuerzos y cenas, los mismos rondan de los 1950 colones a los 2350 colones.

Los alimentos se pueden pagar en efectivo o con el gafete de empleado. Un lector de gafetes registra el usuario y se crea una cuenta por pagar, la cual luego se debita del salario del empleado.

Una práctica usual en las compañías ubicadas en zonas francas que cuentan con cafeterías internas es el de brindar algún tipo de subsidio a sus empleados con el fin no sólo de ayudar a sus empleados con el costo de los alimentos, sino también, con el objetivo de que los contratos de trabajo que ofrecen sean más atractivos al contar con un beneficio con el de la subvención.

La subvención es un tema importante ya que influye directamente en el precio percibido por los empleados. En el caso Walmart GSS LA el subsidio es de 1000 colones diarios, por lo que del precio por pagar se le reducirá el subsidio.

2.2.1.3 Plaza

Según la información que proporciona la señora Sánchez, la empresa Walmart GSS LA se encuentra ubicada en Ultrapark II y la plaza es la cafetería interna que se encuentra en el primer piso de dicha empresa.

Dicha cafetería interna cuenta con varios elementos que permiten el buen desarrollo de sus funciones, como lo son: dos barras de alimentos tipo bufé, dispensadores de bebidas, zona de bandejas pre-servicio, área de caja(s), repositorio de bandejas pos-servicio, mesas, sillas, televisor (es), refrigerador (es), zona de preparación de alimentos y el área de lavado de utensilios como platos, vasos, bandejas y cubiertos.

Cabe destacar que, como no se pueden cocer alimentos dentro de las instalaciones de Walmart GSS LA, por lo que se debe recurrir a la utilización de un canal de distribución que va desde la planta de cocimiento hasta la cocina de la empresa. Para ello, emplean el uso de un pequeño camión, con logotipos de la empresa, con el que transportan los alimentos necesarios para brindar el servicio de cada hora.

En cuanto a la limpieza de la cafetería interna, indica la señora Sánchez, que es buena gracias al personal de limpieza que está pendiente de colaborar constantemente en mantener limpios todos los utensilios y sectores en donde se encuentran los clientes.

Las condiciones del lugar, en cuanto a ventilación e iluminación, son muy buenas ya que el espacio está bien ventilado, no se perciben malos olores, las mesas y sillas son cómodas, la iluminación es apta y el espacio para transitar es suficiente.

2.2.1.4 Promoción

La señora Sánchez indica que aunque se podría pensar que la promoción no es un punto primordial en cuanto a la administración de una cafetería interna de una empresa, la verdad es que muchas de éstas se toman muy en serio el tema y la de Walmart GSS LA no es la excepción.

Algunas cafeterías internas tienen muy presente la promoción debido a que son proveedores de servicios dentro de la empresa, ya que si no realizan una adecuada labor que agrade a la gente, estos pueden ser reemplazados fácilmente. Otras de las razones por las cuales las cafeterías toman en cuenta la promoción de sus productos se deben a que, si bien pueden ser un recurso directo de la empresa (no sustituible fácilmente), conocen de la importancia de comunicarse correctamente con los empleados para que estos estén aún más complacidos con el servicio brindado.

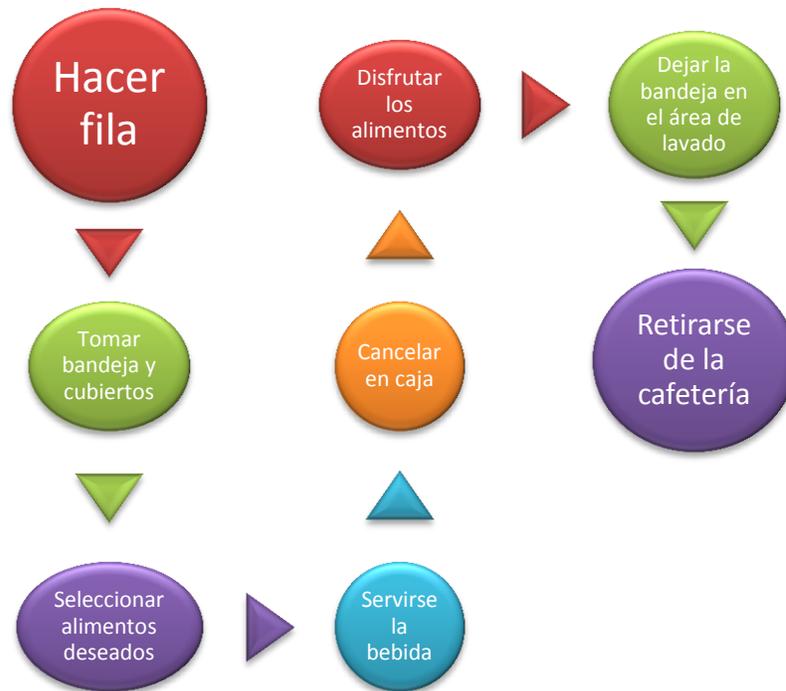
En la cafetería interna de Walmart GSS LA, se decoran las paredes con mensajes corporativos y las mesas tienen habladores con el menú, mensajes empresariales o campañas publicitarias de la cafetería. Además, cuando hay festividades la cafetería se decora de acuerdo con lo celebrado.

2.2.2 Proceso del servicio

Para efectos de este trabajo, el proceso del servicio se debe entender como los pasos que conforman el buscar y adquirir los alimentos que pone a disposición una cafetería.

En el caso específico de la cafetería interna de Walmart GSS LA, según indica la señora Sánchez, el proceso de servicio es, básicamente, el siguiente:

Gráfico 2.1. Proceso de servicio de las cafeterías.



Fuente: Elaboración propia.

Es claro que el flujo descrito en la figura anterior podría verse modificado por factores especiales como el que no haya en algún momento personas realizando fila, provocando, entonces, que el primer paso del flujo no sea hacer fila, sino el tomar la bandeja junto a los cubiertos. Otro escenario que puede modificar el flujo es el que se dé una actividad especial en la cafetería.

2.2.3 Personal presente en la cafetería

El personal presente en la cafetería interna es muy importante porque influye directamente en el tiempo requerido en el proceso de servicio y, en ocasiones, en la percepción del correcto o mal servicio de la cafetería.

Respecto del personal, de acuerdo con la señora Sánchez, la cafetería interna de Walmart GSS LA, generalmente, cuenta con dos cajeros que se encargan de realizar el cobro de los alimentos y bebidas que los clientes seleccionan. Los alimentos seleccionados, por lo general, son suministrados a los clientes por dos o tres dependientes que se ubican en cada una de las dos barras bufé.

También, existe personal en la cafetería que no es tan visible para los clientes, como lo son dos personas en el área de limpieza de platos y otros dos en la parte de preparación de alimentos, que cabe destacar que no cocinan, sino que únicamente calientan alimentos preparados, previamente, en una de sus cocinas fuera de la empresa.

En el sector de consumo de alimentos no es común ver a una persona limpiando las mesas, sillas, microondas, entre otros.

Finalmente, se puede apreciar a un supervisor que está pendiente de que todas las actividades de los empleados sean desarrolladas de manera correcta.

La señora Sánchez afirma que constantemente se puede percibir al personal muy bien vestido con sus uniformes, sin muestras de suciedad y usando sus accesorios sanitarios como gorras, guantes y delantales. Además, de que estos son muy cordiales y utilizan un lenguaje respetuoso y natural.

2.2.4 Horario de atención de la cafetería

Los horarios de atención de la cafetería interna de la empresa Walmart GSS LA, afirma la señora Sánchez que están directamente asociados a los horarios que poseen los empleados.

Para la cafetería de Walmart GSS LA, menciona la señora Sánchez, se dispone de un horario de servicio de desayuno de 7am a 9 am; y en cuanto horario de almuerzo éste va de 11:30 am a 1:30 pm aproximadamente.

Las cenas son un caso especial y se solicitan contra pedido. La cena no cuenta con un horario definido pero, por lo general, se suministra de 7pm a 8:30pm.

Los empleados de Walmart GSS LA no tienen un horario estricto para asistir a la cafetería, la empresa sí realizó esfuerzos para que las personas fueran distribuidas en diferentes horarios durante el almuerzo. Lo anterior, lo buscó distribuyendo tarjetas a todos los empleados. Dichas tarjetas contenían un horario convenido entre el empleado y la empresa para que el primero asista a tomar su almuerzo a la cafetería.

Si bien es cierto, que el tiempo de almuerzo que Walmart GSS LA brinda a sus empleados es de una hora, la tarjeta con el horario de almuerzo ofrecido a los empleados solo incluye media hora; y con esto se busca que el empleado consuma sus alimentos en media hora o menos, y luego se traslade a otro lugar, liberando así las sillas y mesas para uso de otros empleados.

2.2.5 Mercado meta

Los empleados de la cafetería interna tienen la posibilidad de adquirir sus alimentos en cualquier otro lugar diferente de la cafetería de la empresa, la realidad es que se puede observar que la gran mayoría prefiere el ingerir sus alimentos en el establecimiento de alimentos de la compañía (por factores nombrados previamente en la *motivación*), y por consecuente, es casi un mercado cautivo.

Lo anterior, ayuda a entender porqué el mercado meta de la cafetería interna de una empresa es, por lo general, casi la totalidad de empleados que laboran en ésta. Y es que la misma naturaleza con la que es creada una cafetería interna es la que determina el mercado; al mismo tiempo, el propósito por las que éstas se crean, es decir, para atender a los empleados, principalmente, pues son los mismos empleados el mercado meta, que en el caso de Walmart GSS LA es de poco más de mil personas.

La señora Sánchez afirma que los empleados son el mercado meta y que, por lo tanto, la cafetería de Walmart GSS LA debe realizar los esfuerzos necesarios para que, prácticamente, todos los trabajadores de ésta se encuentren complacidos con el servicio brindado, ya que al fin y al cabo, más que el objetivo de alimentar y generar ingresos, el foco fundamental debe de ser que estén satisfechos con el servicio.

2.2.6 Perfil del consumidor de la cafetería interna

Para efectos del trabajo, solo es importante el perfil del consumidor de los empleados de Walmart GSS LA, que según Carolina Mora, Communications Specialist, están distribuidos en 47% de sexo masculino y 53% de sexo femenino.

En cuanto la edad de estas personas, se distribuyen entre los dieciocho y los sesenta años. La mayoría, cerca del 60%, ronda de los veinte a los veinticinco años. Esto sería debido a que cerca del 80% de los empleados proviene de colegios; específicamente, de colegios técnicos con alguna formación contable.

Prácticamente, toda la población de la empresa mora en la Gran Área Metropolitana, mayormente en San José, y aproximadamente 80% de estos viaja en autobús.

Con respecto del ingreso y antigüedad de los empleados, la mayoría se ubica entre un ingreso aproximado de 300.000 y 600.000 colones mensuales, y tienen menos de un año de laborar para la empresa.

Otro dato importante, es que de los poco más de 1000 empleados, son solo aproximadamente 150 personas los que tienen puestos de supervisor o superior. Estos tienen salarios superiores al promedio mencionado y, usualmente, tienen un manejo alto del Idioma Inglés.

2.2.7 Participación de mercado

En correspondencia a la participación de mercado con que cuenta la cafetería interna de Walmart GSS LA, comenta la señora Mora que es bastante alta y que se ha podido estimar, a través de estudios internos, que para el tiempo de desayuno la cafetería es utilizada, por aproximadamente, un 78% de los empleados.

El nivel de participación mejora para el tiempo de almuerzo, ya que el porcentaje de uso de los servicios de la cafetería aumenta acerca del 94% del total de la población de la empresa.

En el caso del tiempo de cena es muy variable el porcentaje de uso de la cafetería interna, ya que no es la norma que los empleados se queden en la empresa hasta las ocho de la noche (hora a la que generalmente se sirve la cena), por lo que para esa hora ya la gran mayoría se ha retirado de las instalaciones y, por lo tanto, no utilizan el servicio de la cafetería para tomar su cena.

2.3 Principales competidores de la cafetería interna de Walmart GSS LA

La ubicación de Walmart GSS LA (parque industrial Ultrapark II) limita un poco la competencia cercana para la cafetería interna, ya que alrededor de las empresas pertenecientes a la zona franca, solo existen tres locales comerciales habilitados dentro del parque. Sin embargo, en las afueras de Ultrapark II se han creado cafeterías, sodas y restaurantes que, también, pueden ser visitadas por los empleados de Walmart GSS LA.

Se preguntó a Francisco Quesada, Gerente en el área administrativa de Walmart GSS LA, cuáles empresas consideraba que son la competencia de la cafetería interna de la empresa. Según su opinión, las empresas que compiten por alimentar a los empleados de Walmart GSS LA son: cafetería Gitane, soda El Jardín, Subway y McDonald's.

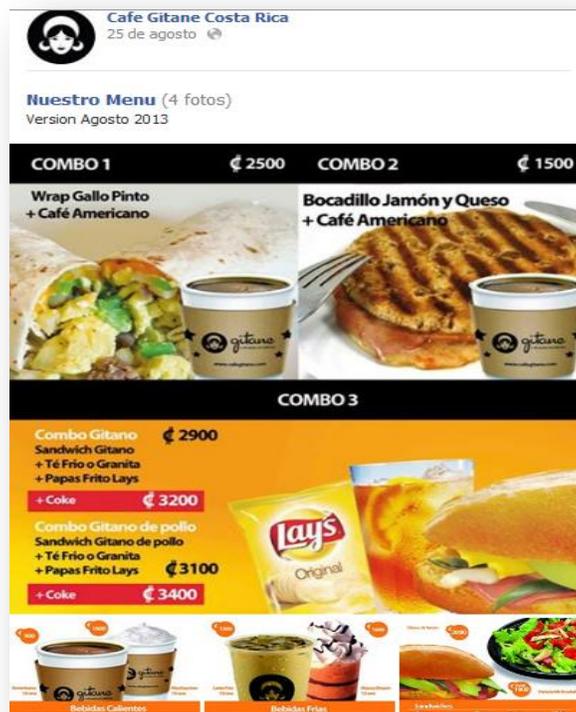
2.3.1 Cafetería Gitane

La cafetería Gitane se encuentra ubicada en Lagunilla de Heredia, Costa Rica, específicamente, en el parque industrial Ultrapark II, justo diagonal a Walmart GSS LA.

De acuerdo con información brindada por la señora Mónica Montero, Administradora General de Gitane, son una empresa comprometida con brindar café gourmet y productos alimenticios de calidad.

El menú de esta cafetería incluye platillos, generalmente, bajos en grasas y dominados, principalmente, por emparedados. También, ofrecen una gran variedad de cafés y pastelería mayormente dulce.

Figura 2.2. Menú de la cafetería Gitane.



Fuente: Facebook. Café Gitane Costa Rica.

Este lugar tiene un horario de 6:30 am hasta las 6:30pm y ofrece la posibilidad de cancelar en efectivo o con tarjeta.

Los precios de combos, según su sitio web varían aproximadamente de 1500 a los 3900 colones y no existen un descuento para los empleados de Walmart GSS LA.

El proceso de servicio es realizar fila, escoger la comida deseada y cancelar el monto indicado para pasar a proceder a consumir los alimentos.

2.3.2 Soda El jardín

Referente a este negocio el señor David Carrillo, dueño y administrador del restaurante El Jardín, afirma que ofrecen excelentes opciones de desayuno y almuerzo, con combos variados, dominados por comida típica costarricense, y creados al gusto específico de cada cliente.

La soda El Jardín se encuentra a escasos 400 metros de Walmart GSS LA. Esta se ubica en la carretera 106 de Lagunilla de Heredia, justo en las afueras de Ultrapark II.

Figura 2.3. Soda El Jardín.



Fuente: Foursquare. Soda El Jardín

El horario del desayuno va de las 7 am a 11 am y el de almuerzo se brinda desde las 11am hasta las 2:30 pm en modo bufé; sin embargo, la soda sigue abierta hasta las 5pm, en la que el consumidor debe indicar lo que desea y esperar por su orden.

En cuanto opciones de pago existen dos: efectivo o tarjeta. Estas opciones son las utilizadas para cancelar los montos de los combos, que en el caso de los desayunos varían de los 2200 a los 3000 colones, y en el caso del almuerzo de los 2800 a 3200 colones.

Según el señor Carrillo, existen opciones de ensaladas y vegetales para los que buscan productos saludables y también hay postres para los que gustan de algo dulce al final de sus comidas.

Finalmente, el proceso de servicio es realizar fila, escoger los alimentos que desea consumir, y luego cancelar por lo adquirido.

2.3.3 Restaurante Subway

La cadena de restaurantes Subway posee un local en la carretera 106 de Lagunilla de Heredia; específicamente, dentro del centro comercial Lagunilla. De acuerdo con *google maps* se encuentra ubicado a solo 500 metros de Walmart GSS LA.

Según la señora Yeriyeth Soleyo Pérez, Administradora de Subway Lagunilla, dicho restaurante ofrece una variedad de emparedados, principalmente creados con ingredientes vegetales y saludables, aunque el cliente es quien decide qué ingredientes serán los que estarán incluidos en el emparedado. Estos pueden ser adquiridos en combo, lo que incluye fresco natural y papas tostadas.

Figura 2.4. Menú de compras de Subway.



Fuente: Subway Costa Rica

Existen combos de desayuno y almuerzo. En el caso de los combos de desayuno estos tienen un precio que va desde los 2250 a los 3950 colones y se sirven en un horario de 7 am a las 11am.

En cuanto a los combos de almuerzo tienen precios que van de los 2900 a los 4100 colones y se pueden consumir durante todo el horario de apertura, el cual va de las 7am a las 12 media noche, según su sitio web.

El horario de atención es de lunes a domingo y no cuenta con servicio express.

Además de los emparedados, también, se pueden encontrar ensaladas, burritos, sopas, cremas, papas, postres y otros.

El flujo de servicio es realizar fila, escoger lo deseado y cancelar. Como medios de pago este negocio cuenta la posibilidad de cancelar con efectivo o con tarjeta.

2.3.4 Restaurante McDonald's

El restaurante de comidas rápidas McDonald's se encuentra a un kilómetro y medio de Walmart GSS LA, en La Valencia de Lagunilla de Heredia.

Según la señora Tatiana Rodríguez, Gerente de Desarrollo de McDonald's Costa Rica, este nuevo restaurante ofrece combos para desayunos y otros para almuerzos y cenas. En el caso de los desayunos, ofrece desde pinto hasta panqueques y para las demás comidas del día ofrece mayormente hamburguesas; aunque también se encuentran combos con pollo, ensaladas, helados y otros postres.

Figura 2.5. Restaurante McDonald's.



Fuente: Eka en línea. Mc Donald's

En cuanto a precios los combos cuestan aproximadamente de 2850 a poco más de 3500 colones e incluyen papas y refresco. Cabe destacar que este negocio ofrece un 10% de descuento para los empleados de Walmart que muestren su gafete.

Este local en específico, cuenta con un horario de atención que va de lunes a domingo. En cuanto a horarios de desayunos, va desde 7am a 11am; y el horario de almuerzos y cenas va de 11 am a las 9 de la noche.

Como medios de pago McDonald's cuenta con la posibilidad de cancelar en efectivo y con tarjeta. La cancelación es el último paso en el proceso de servicio, el cual inicia con la fila para luego realizar la orden.

La información anterior contribuye a crear un concepto de la realidad que enfrenta la cafetería interna de la empresa Walmart GSS LA. En el próximo capítulo de este trabajo se analizará la información que fue descrita para corroborar, qué es realmente la situación actual.

Para ello, se efectuó una investigación de mercado, donde serán los mismos clientes los que indirectamente indiquen cuáles son las fortalezas, debilidades y competencia de la cafetería interna de la empresa. Dicha información será analizada para desarrollar una matriz FODA.

Capítulo III: Realizar un estudio de mercado para la cafetería interna de la empresa, con el fin de conocer las necesidades y preferencias de los consumidores de ésta

En este capítulo, se analizará la situación que enfrenta la cafetería interna de Walmart GSS LA en cuanto a las necesidades y preferencias que tienen sus clientes. Para realizar lo anterior, se aplicará un cuestionario a los empleados de la empresa, como medio que permita obtener la información necesaria acerca del proceso de servicio, perfil del cliente, mezcla de mercadeo, entre otros.

3.1 Justificación de la investigación.

Para la cafetería interna de la empresa Walmart GSS LA es de suma importancia conocer las necesidades y preferencias de sus clientes, ya que al ser estos clientes prácticamente cautivos, se debe velar por conocerlos y mantener sus necesidades satisfechas. Además, tomando en cuenta la amenaza que representa la competencia, dicha cafetería debe prestar especial atención a lo que piensan los consumidores respecto de ésta.

Lo anterior, permite entrever la importancia de analizar a los clientes y buscar su satisfacción, debido a que la cafetería interna no cuenta con más clientes que la totalidad de empleados de la compañía; por tanto, puede perderlos si no realiza una labor que sea considerada satisfactoria.

Al realizar la investigación de mercado se podrá finalmente determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la cafetería interna; y, a su vez, se logrará determinar cuáles son aquellas oportunidades que aún no se han implementado para su total aprovechamiento; así como las amenazas que ésta está enfrentando mediante un análisis a través de la matriz FODA.

3.2 Objetivos de la investigación.

El objetivo general de esta investigación es obtener la información que permita determinar el perfil del cliente que frecuenta la cafetería interna de la empresa Walmart GSS LA; así como sus gustos y preferencias, de manera que permitan analizar elementos como la mezcla de mercadeo, con la finalidad de contar con lo necesario para desarrollar la propuesta de mercado.

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

- I. Perfil del cliente: identificar las características que poseen los clientes de la cafetería interna.

Para ello, se evaluará:

- Lugar de residencia
- Género
- Estado civil
- Edad
- Nivel académico
- Ingreso promedio mensual

- II. Mezcla de mercadeo: conocer la opinión de los clientes acerca de la mezcla de mercadeo ofrecida en la cafetería interna.

Para ello, se valorará:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

III. Percepción de ambiente: identificar cuál es la opinión de los clientes de la cafetería interna respecto de temas de servicio y competencia.

Para ello, se evaluará:

- Establecimiento
- Horario de atención
- Proceso de servicio
- Personal presente
- Competencia

3.3 Método de investigación por utilizar.

Para desarrollar una investigación que lograra recabar la información necesaria para cumplir con los objetivos propuestos en el punto anterior, se seleccionó, como método, la utilización del cuestionario estructurado. Esta técnica es de gran utilidad para poder recolectar información sobre los clientes, gustos y preferencias.

El cuestionario estructurado es un instrumento de investigación que permite, de manera fácil y económica, realizar una serie de preguntas a un grupo de personas de interés. Para el caso específico de esta investigación, el grupo o población de interés son los empleados de la empresa Walmart GSS LA, pero debido a su magnitud se estudió una muestra de estos.

La manera como se aplicó el cuestionario fue en la modalidad *on-line* (virtual); suministrando a los empleados de la empresa, a conveniencia y de manera aleatoria, el *link* de la página web que contenía el interrogatorio. Lo anterior, fue posible porque se tenía muy bien definida la población de interés y se encontraba al alcance.

El instrumento contó con preguntas de tipo abiertas y cerradas. Las anteriores ayudaron a recolectar información de carácter cualitativo y cuantitativo que, además de colaborar en el

cumplimiento de los objetivos planteados, también serán de gran utilidad para el análisis, mediante la matriz FODA, que se realizará más adelante.

3.3.1 Población de interés

Debido a que la cafetería interna de Walmart GSS LA tiene como propósito el atender a la totalidad de los empleados de ésta, son estos los que componen su mercado meta. Para efectos de esta investigación, se desea conocer la opinión y preferencias de los usuarios de la cafetería; por tanto, estos conforman la población de interés.

3.3.2 Método de muestreo

El tener claro y disponible el público de interés permite poder obtener la opinión de, prácticamente, todos los empleados de Walmart GSS LA. Por lo anterior, se puede afirmar que la población es finita.

Ya que se conoce cuántos elementos conforman la población, que son aproximadamente 1050 personas al día de la investigación, se puede aplicar la siguiente fórmula de cálculo de muestra:

$$n = p(1-p) / [(e^2/z^2) + (p(1-p)/N)]$$

n = Tamaño muestra	z = Nivel de confianza	p = Probabilidad a favor	N = Tamaño de la población	e = Máximo. error probable aceptado
---------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	--

Se consideró importante que la investigación tuviera un nivel de confianza superior al 90% ($z = 1,65$) para obtener resultados con alta fiabilidad. Para conseguirlo se usó una probabilidad a favor de 50% (p), un error probable máximo de 0,10 (e) y la población de 1050 (N). Afirmado esto, se consigue mediante la fórmula, que el cuestionario debía de ser respondido por al menos sesenta y cuatro personas para cumplir con lo planteado.

3.3.3 Recopilación de datos

El cuestionario en mención se suministró aleatoriamente a los consumidores entre la semana del lunes 30 de septiembre al viernes 4 de octubre del 2013. Durante ese periodo se logró recolectar las respuestas de ciento siete empleados de Walmart GSS LA.

Como se mencionó anteriormente, el cuestionario se suministró y aplicó vía *on-line*, por lo que la recopilación de los datos, también, se dio por el mismo medio. La herramienta web permitió el obtener los datos buscados de una manera rápida, segura, ordenada y económica.

3.4 Resultados y análisis de los datos.

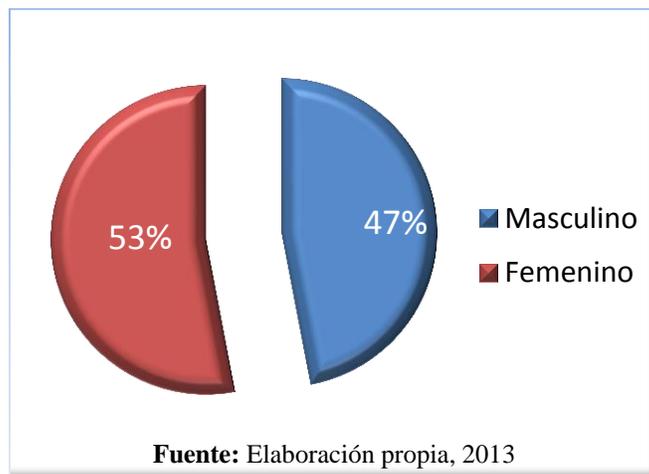
A raíz del cuestionario aplicado se logró recolectar la información requerida, para su respectivo análisis; al mismo tiempo que para poder cumplir con los objetivos de investigación planteados. A continuación, se presentarán los resultados y análisis realizados con la información obtenida en la indagación aplicada. Empezando con los datos demográficos de los clientes y terminando en un análisis a través de la herramienta FODA.

3.4.1 Perfil del consumidor

Antes de plantear una propuesta de mercadeo, es de gran importancia conocer a los clientes a quienes se desea atender. De esta forma, a continuación, se presentará, una serie de datos recopilados de la encuesta llevada a cabo, la cual permitirá evidenciar aspectos como: el género y edad, estado civil, nivel académico, lugar de residencia y el ingreso promedio mensual.

Género

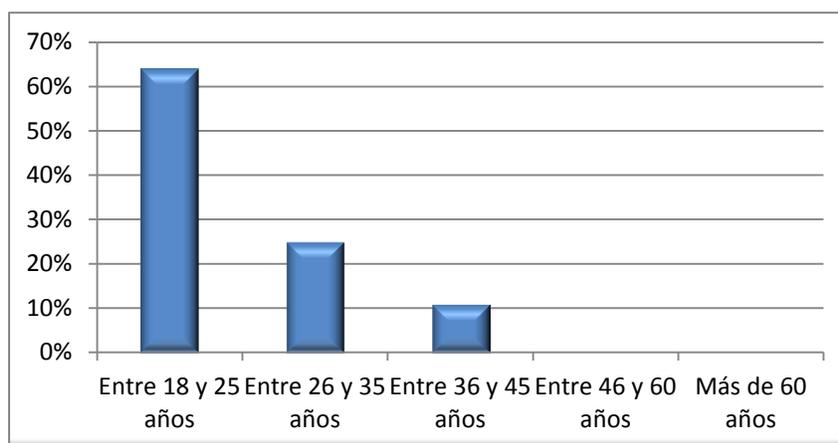
Gráfico 3.1. Porcentajes del género de los encuestados.



En el gráfico anterior se muestra, en porcentajes, la cantidad de mujeres y hombres encuestados. La mayoría de los encuestados son femeninas (53%) y un 47% corresponde a individuos del sexo masculino. Muy similar a la proporción de sexo de la población total. De esta manera, se puede deducir que, aproximadamente, la población que más visita la cafetería son mujeres.

Edad de los encuestados

Gráfico 3.2. Edad de los encuestados



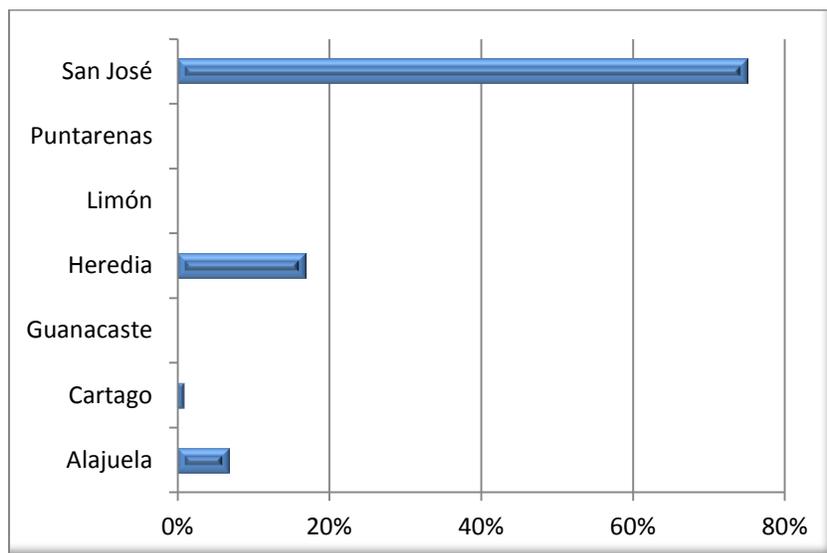
La población que respondió a la encuesta ronda, en su mayoría, entre los dieciocho y veinticinco años de edad, obteniendo un porcentaje de un 64%. Asimismo, el 25% de los

encuestados son individuos entre los veintiséis y treinta y cinco años; un 11% forma parte de las personas que se encuentran entre los treinta y seis y cuarenta y cinco años.

Una posible conclusión del gráfico anterior es que una mayoría de personas jóvenes y adultos jóvenes frecuentan la cafetería. Además, se denota la ausencia de personal mayor a los cuarenta y seis años de edad; esta característica puede deberse a que la compañía tiene menos de dos años de operar en el país y se ha contratado una gran cantidad de personal joven como se mencionó anteriormente en el capítulo II.

Lugar de residencia

Gráfico 3.3 Lugares de residencia de los encuestados



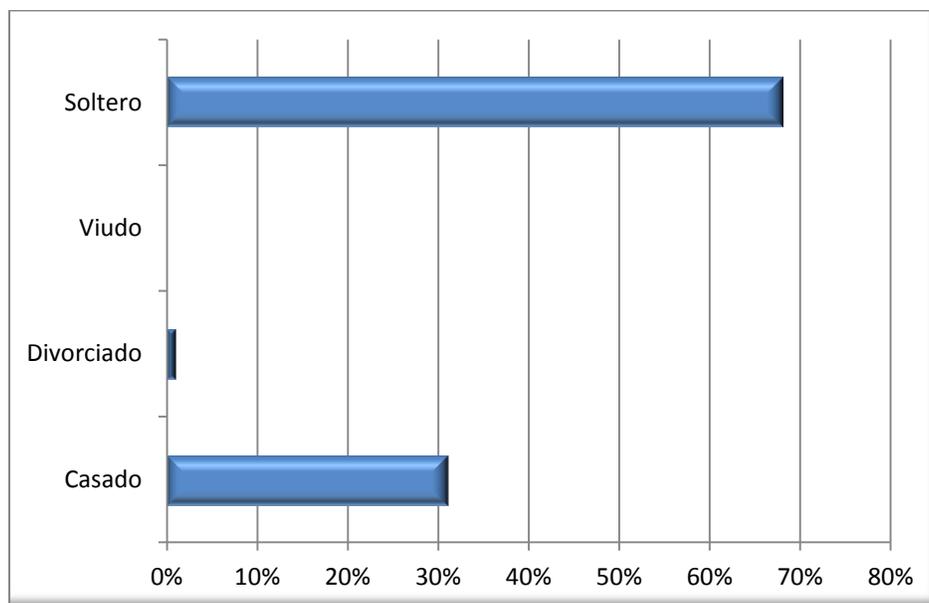
Fuente: Elaboración propia, 2013.

El gráfico anterior muestra que la mayoría de los entrevistados reside dentro del Gran Área Metropolitana (GAM), la cual incluye San José, Cartago, Heredia y Alajuela. La provincia de San José alberga la mayor cantidad de personas que respondió la entrevista, con un 75% de ellos. El segundo lugar lo abarca Heredia, lugar en donde mora un 17% de los individuos; en tercer lugar aparecen los habitantes de Alajuela, con un 7%; y en cuarta posición, se encuentra Cartago, con un aproximado de un 1%.

Las provincias de las zonas muy alejadas a la empresa, como lo son Limón, Puntarenas y Guanacaste, no aparecen como lugares de domicilio de los encuestados, por lo que se descartarán de la investigación.

Estado Civil.

Gráfico 3.4 Estado civil de los encuestados

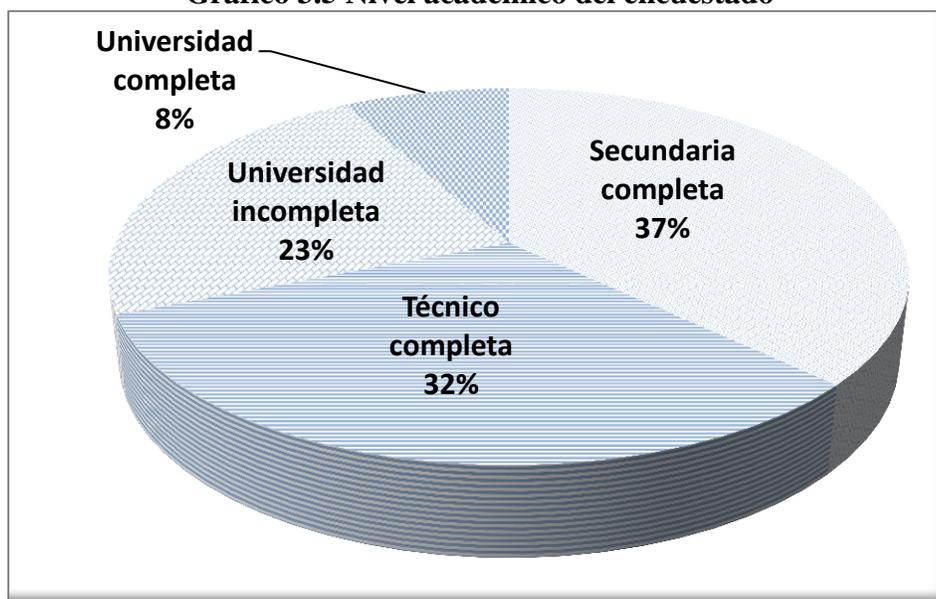


Fuente: Elaboración propia, 2013.

Según la encuesta realizada a los empleados de Walmart GSS LA, es significativa la cantidad de personal que indica que su estado civil es *soltero* (a), con un porcentaje de 68% (72 personas aproximadamente); mientras un 31% señaló que se encuentran casados (as); y tan sólo un 1%, divorciados.

Nivel académico

Gráfico 3.5 Nivel académico del encuestado



Fuente: Elaboración propia, 2013.

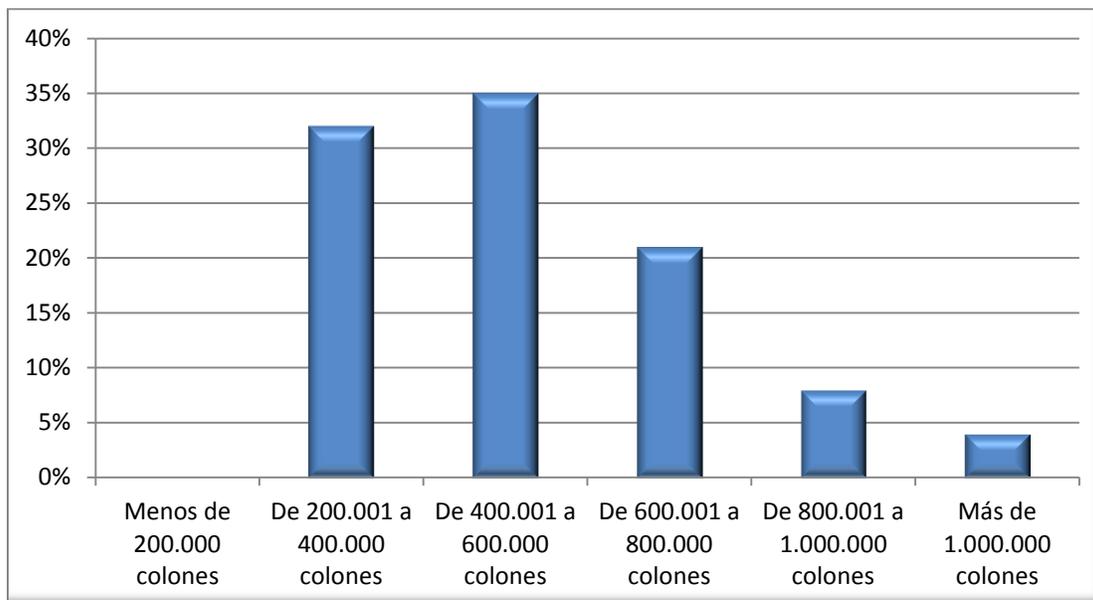
Mediante el gráfico anterior, se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados cuenta con un técnico completo, pues componen un 37 % en total. Muchos de los empleados cuentan con un grado técnico debido a la gran cantidad de contabilistas que la empresa requiere, ya que, es importante recordar, que este centro de servicios se encarga de la parte financiera de la empresa en general. Asimismo, el requerir profesionales para trabajar en *call center* es fundamental para la compañía; de manera que estos son parte de tal porcentaje.

El segundo porcentaje más alto lo integran las personas con un nivel de *secundaria completa*, mostrando una proporción del 37 % de los encuestados. Puestos como el *indexing* (indexación), contratan a este tipo de personal, pues no requiere estudios diversificados.

En tercer puesto se encuentra el personal con una preparación *universitaria incompleta*, evidenciando un 23%. Muchos empleados se encuentran en proceso de adquirir algún título universitario. Por su parte, tan sólo un 8% cuenta con un grado universitario completo, ya sea bachiller, licenciatura o máster.

Ingreso mensual

Gráfico 3.6 Ingreso mensual de los encuestados



Fuente: Elaboración propia, 2013.

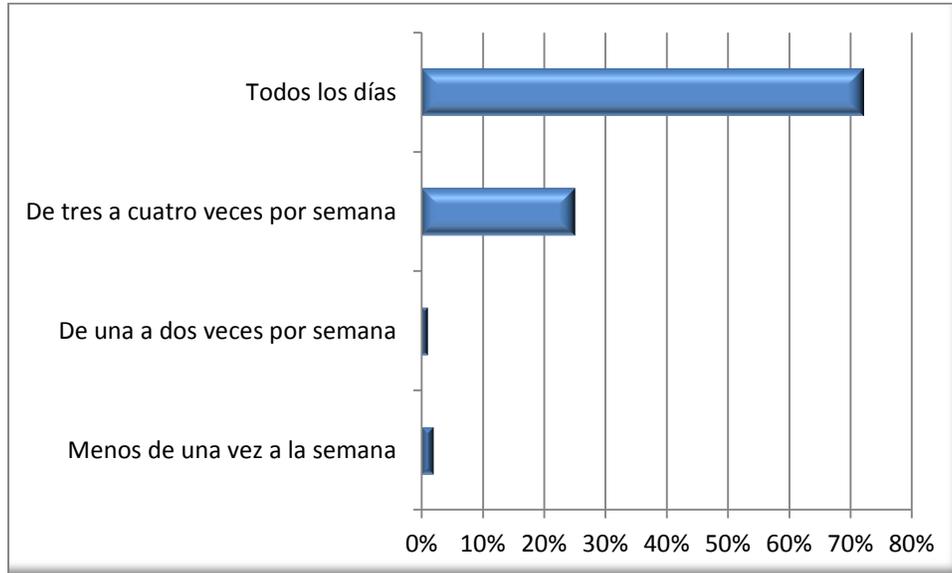
Al indagar sobre el salario, se puede señalar que una mayoría recibe un salario mensual que ronda entre 400.001 a 600.000 colones (con un 35% en el gráfico). Asimismo, en un segundo plano se encuentran aquellos que reciben entre los 200.001 a 400.000 colones (un 32%). Lo anterior, responde a que en muchos de los puestos ocupados se encuentran personas con un grado académico menor al universitario, provenientes de colegios técnicos y básicos.

Una minoría reciben más de 1.000.000 colones mensuales (aproximadamente un 4% de los encuestados), pues ocupan puestos ejecutivos y administrativos dentro de la empresa, los cuales son menores en comparación con el resto del personal.

3.4.2 Mezcla de mercadeo

Frecuencia de uso de la cafetería

Gráfico 3.7 Frecuencia del uso de la cafetería interna de Walmart GSS LA



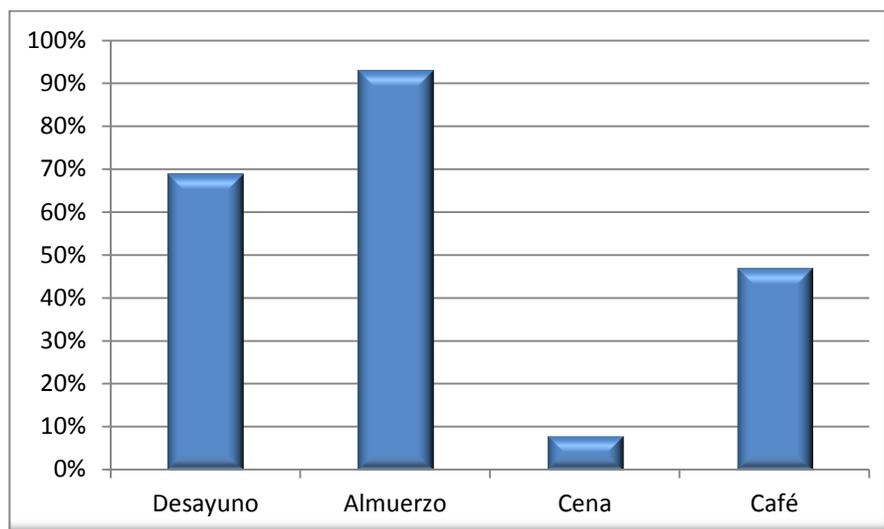
Fuente: Elaboración propia, 2013.

Según la encuesta realizada, más de un 70% de los encuestados utiliza todos los días la cafetería interna de la empresa Walmart GSS LA. Una posible respuesta a esta variante es la subvención o bonos que brinda la compañía. En estos, la Institución agrega cierta cantidad de dinero para la compra de alimentos, mientras que el empleado completa el faltante; esto permite un ahorro efectivo del personal que hace uso de la cafetería interna.

Por su parte, aproximadamente, un 25% de los empleados emplea de tres a cuatro veces por semana la cafetería; mientras que un 2% hace uso de ella menos de una vez por semana. Ante este aspecto, es importante mencionar que cerca de la zona franca se encuentran diversos centros de comida (que funcionan como competencia de la cafetería interna) al alcance de los individuos. Muchos podrían optar por utilizar estos establecimientos ante algunas debilidades que puede presentar la cafetería, por ello la importancia de esta investigación que busca evidenciar las amenazas y debilidades que pueden afectar a ésta.

Momentos de compra de comida de la cafetería

Gráfico 3.8 Momentos alimenticios utilizados para la compra de alimentos



Fuente: Elaboración propia, 2013

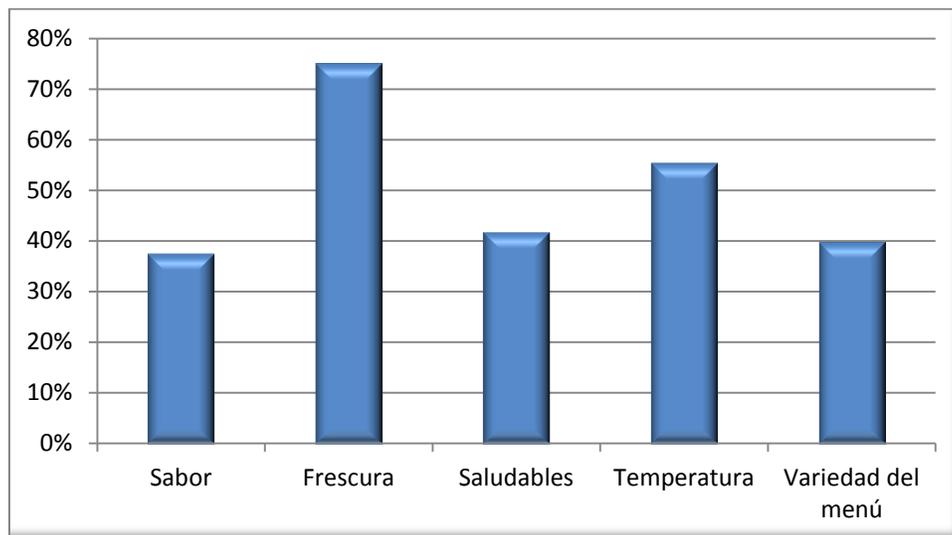
Los horarios de comidas son de gran trascendencia para el análisis de la cafetería interna de Walmart GSS LA. Observar cuáles son los periodos más frecuentados por los encuestados permite conocer cuál es el espacio de comida que más se debe trabajar para mejorar el servicio de la cafetería.

Así, mediante el gráfico 3.8, se puede deducir que la hora de comida más frecuentada corresponde al almuerzo, ya que la mayoría de los trabajos en la empresa son diurnos. Aproximadamente, un 93% de las personas que contestó la encuesta señalan que visitan la cafetería para este periodo. A su vez, se permite visualizar que el uso de la cafetería entre las seis y nueve de la mañana (hora habitual de desayuno) es, también, alto y alcanza hasta un 79% de uso por parte de la población total.

Cabe indicar que el horario, para gran parte del personal, se sitúa entre las siete de la mañana y cinco y media de la tarde. De esta manera, la hora del café se vuelve cada vez menos frecuentada por los empleados encuestados. Asimismo, unos pequeños grupos o sectores de la empresa deben hacer horas extras, lo que implica que la cafetería tenga una baja concurrencia durante la cena.

Alimentos adquiridos en la cafetería

Gráfico 3.9 Evaluación de los alimentos adquiridos en la cafetería



Fuente: Elaboración propia, 2013.

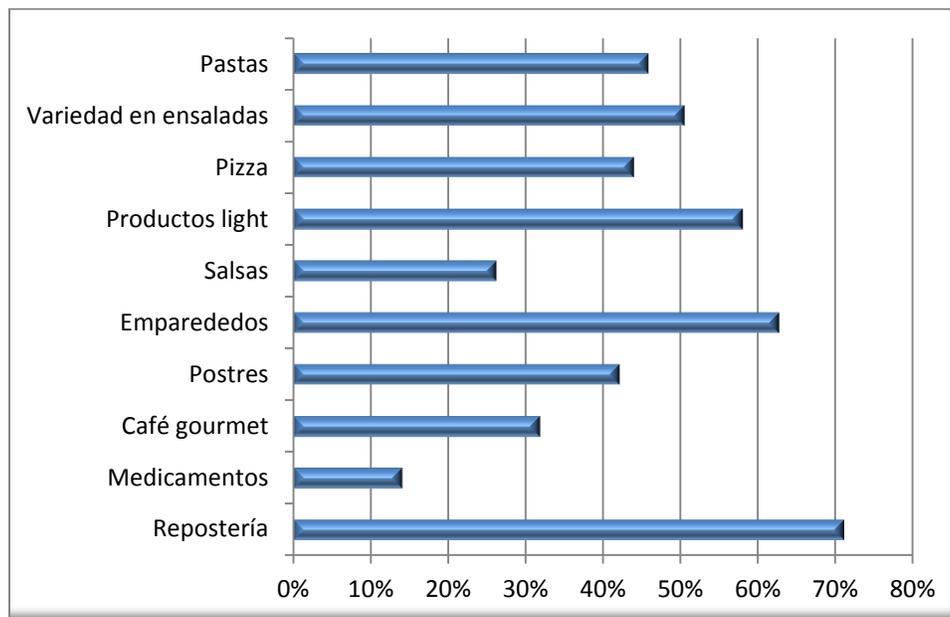
La evaluación de los alimentos es uno de los ejes fundamentales para indagar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que enfrenta la cafetería interna. Para evaluar este componente se le pidió al encuestado que indicara del uno al ocho (donde uno era la evaluación más baja y ocho la más alta) los elementos que caracterizaban las comidas de dicha cafetería.

De este modo, se pudo observar que una de las fortalezas con las cuales cuenta la cafetería es la *frescura* de los alimentos. Un 75% de los encuestados dio un visto bueno a este carácter; por tanto, es un factor en el cual se puede apoyar la empresa para mantener e incrementar su clientela.

No obstante, se deben mejorar otros aspectos como el *sabor* y la *variedad del menú*. El porcentaje menor a un 40% indica que existe algún tipo de debilidad respecto de estos componentes, que resultan ser de gran importancia. Ofrecer productos alimenticios con buen sabor, a un precio razonable y un menú con gran cantidad de alimentos para escoger, puede ser la clave para un buen servicio y fidelidad del cliente.

Productos sugeridos que se deben incluir en la cafetería

Gráfico 3. 10 Productos sugeridos por el encuestado



Fuente: Elaboración propia, 2013

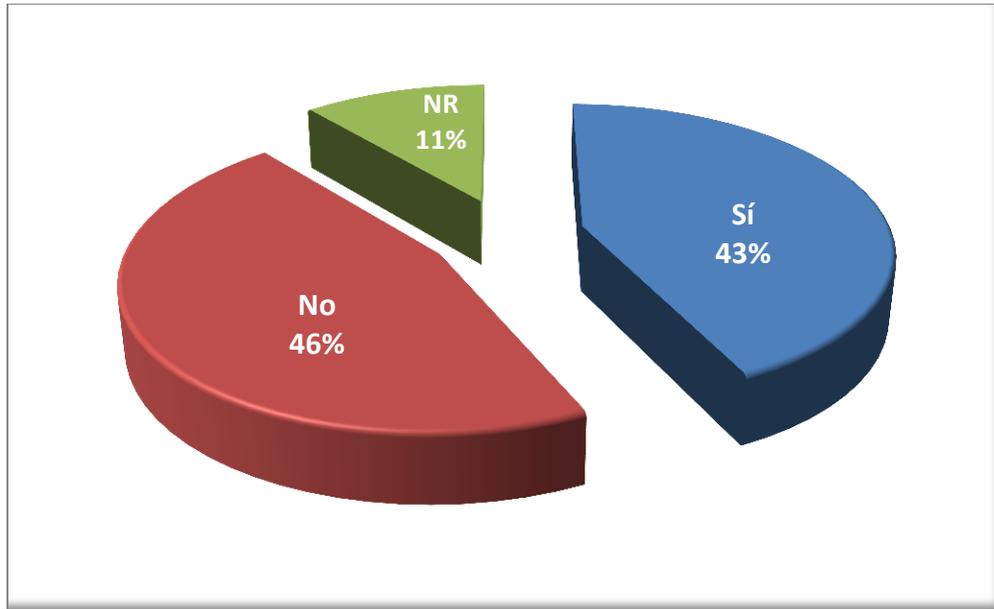
Se pretendió indagar sobre cuáles eran los productos sugeridos por el encuestado que debían incluirse en la cafetería, a lo que muchos respondieron (un aproximado de setenta y seis personas) que la repostería era fundamental. Durante las meriendas o a la hora del café, las personas gustan de algún aperitivo de pastelería con el cual puedan acompañar la bebida; por ello, la repostería resulta eficiente en este periodo.

Igualmente, los emparedados toman un importante puesto entre los alimentos que deben ser contenidos en el menú. Un 63% de los encuestados determina que este producto debe incluirse; quizás por la misma razón del producto anterior. Alimentos como estos son livianos para la salud y rápidos de consumir.

Ahora bien, aquellos productos que fueron poco tomados en cuenta por los individuos corresponden a los medicamentos. Una posible respuesta al bajo porcentaje (14%) que obtuvo este producto, puede ser el contar con un consultorio médico dentro de la empresa, el cual puede recetar un medicamento más certero para el padecimiento del empleado.

Contenido calórico de los alimentos

Gráfico 3.11 Opinión sobre necesidad de informar o no el contenido calórico de los alimentos

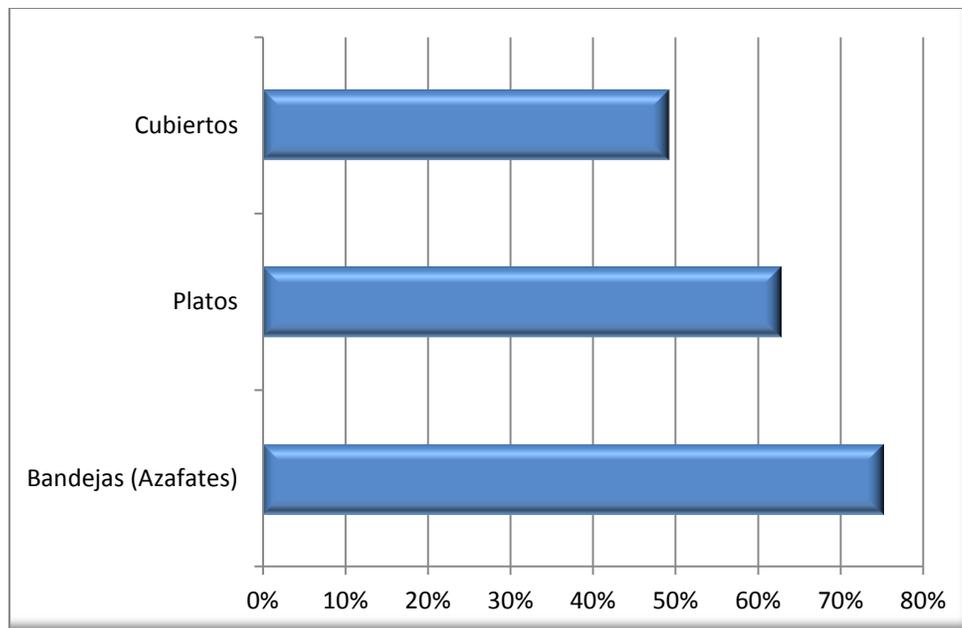


Fuente: Elaboración propia, 2013

Conocer sobre la importancia que muestran los encuestados respecto de conocer el contenido calórico de los alimentos, dio como deducción un resultado muy similar entre los individuos que opinaban que *sí* es necesario, y los que *no* creen que esto es fundamental para mejorar el servicio. Sin embargo, la existencia de un 11% de los entrevistados *no responde* (NR) si esto es importante o no. Ante ello, la opinión de esta minoría puede determinar si la empresa debería influir sobre este aspecto o no.

Limpieza de los utensilios

Gráfico 3.12 Evaluación de la limpieza de los utensilios presentes en la cafetería



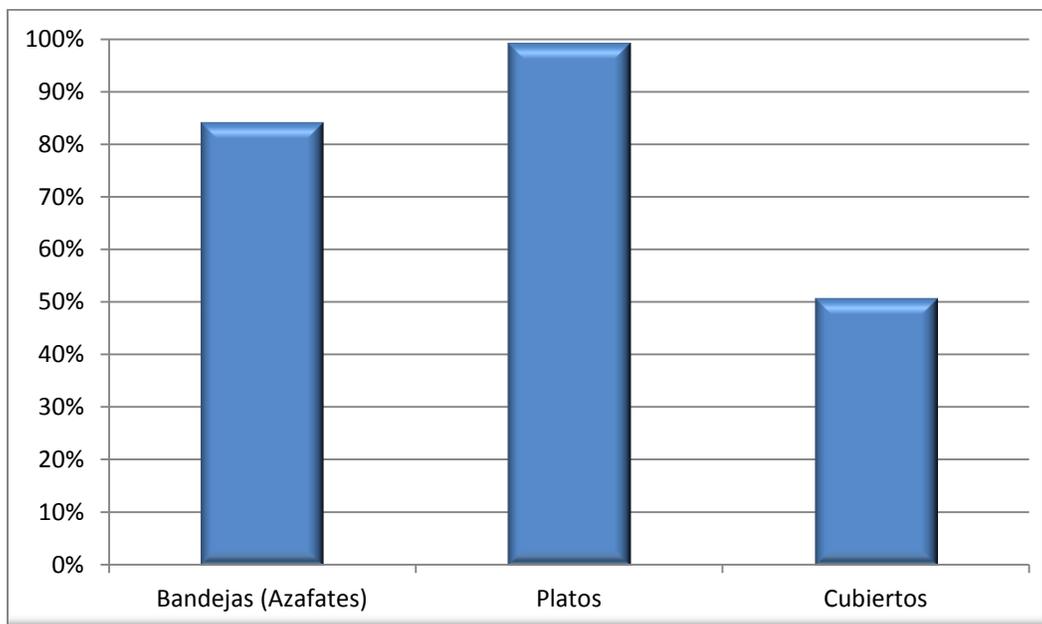
Fuente: Elaboración propia, 2013

Con esta evaluación se pretende conocer la limpieza de los utensilios que se encuentran a disposición de los empleados de la cafetería interna. Los resultados fueron positivos, pues la mayoría de los empleados encuestados indicó que, tanto las bandejas (75%), los platos (63%) como los cubiertos (49%) se presentaban aseados. Obtener un porcentaje mayor al 70% es bueno, pero al ser implementos para el manejo de alimentos debería ser no menor a un 90%.

Sin embargo, es trascendental prestar especial atención a la limpieza de los cubiertos, los cuales se encuentran muy cerca del porcentaje medio. Si se desea mejorar el servicio y cautivar cada vez más clientes, es necesario mejorar este punto para el agrado del personal en general. Cuidar la salud de los empleados debe ser un objetivo de la cafetería, y desde este ámbito resulta útil tomar en cuenta la limpieza de todo utensilio.

Disponibilidad de los utensilios

Gráfico 3.13 Evaluación de la disponibilidad de los utensilios en la cafetería



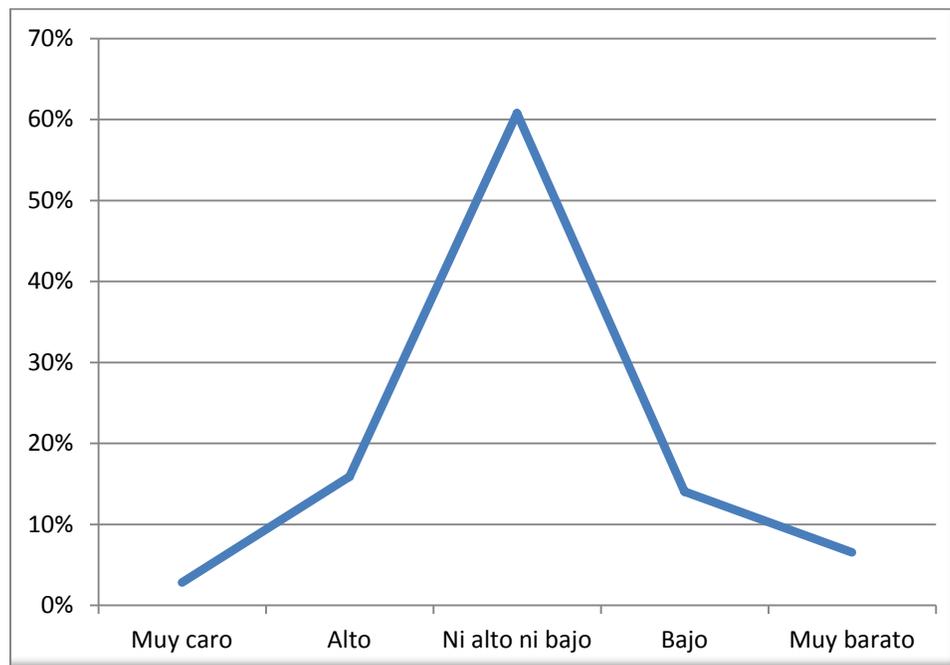
Fuente: Elaboración propia, 2013

Conjuntamente con el gráfico anterior, los encuestados opinan que la disponibilidad de los utensilios es superior al 40%. Esto resulta útil para evaluar las fortalezas que presenta la cafetería interna de la empresa. El cliente pretende un buen servicio por parte del productor; en este caso, el tener los utensilios al alcance es parte de ese efectivo servicio que se puede brindar.

Igualmente, es notoria la posible deficiencia que presentan los utensilios como los cubiertos. En el gráfico 3.12, se mostró que estos obtuvieron el porcentaje más bajo, con un 49%. Esto indica que no sólo se debe mejorar la limpieza de estos accesorios, sino también, la disponibilidad en cualquiera de los horarios de comidas de la cafetería.

Evaluación del precio del desayuno

Gráfico 3.14 Evaluación del precio del desayuno en la cafetería



Fuente: Elaboración propia, 2013.

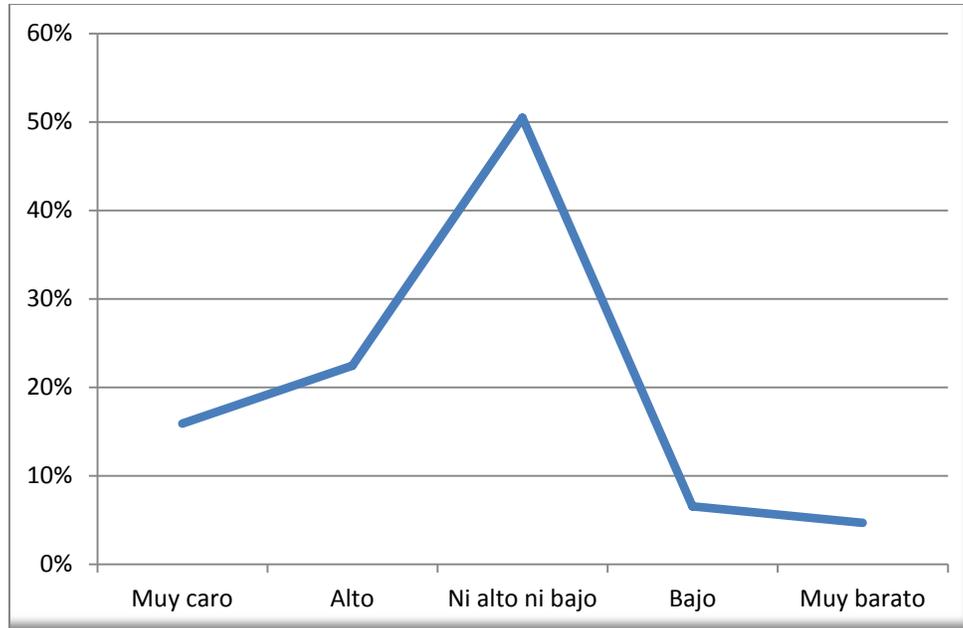
La evaluación del precio del desayuno es una variable que puede ser comparada con el precio del almuerzo, que se mostrará más adelante.

Según la opinión de los encuestados, una gran mayoría considera que éste no es *ni alto ni bajo*, tomando en cuenta el sesenta y tres por ciento de los individuos que señaló este carácter. El percibir que éste es ni caro ni barato puede deberse al factor señalado en el gráfico 3.7, donde se hacía alusión a los subsidios o bonos que la empresa otorgaba a sus empleados para el consumo de los alimentos en la cafetería. El ahorro que éste brinda a la economía del personal suele ser beneficioso en gran medida para quienes frecuentan constantemente las instalaciones.

Por su parte, un promedio muy similar opina que el precio del desayuno es *alto* (un dieciséis por ciento), mientras que un 14% confiere en que éste es *bajo*, lo que explica el dictamen anterior de la mayoría.

Precio del almuerzo

Gráfico 3.15 Evaluación del precio del almuerzo en la cafetería



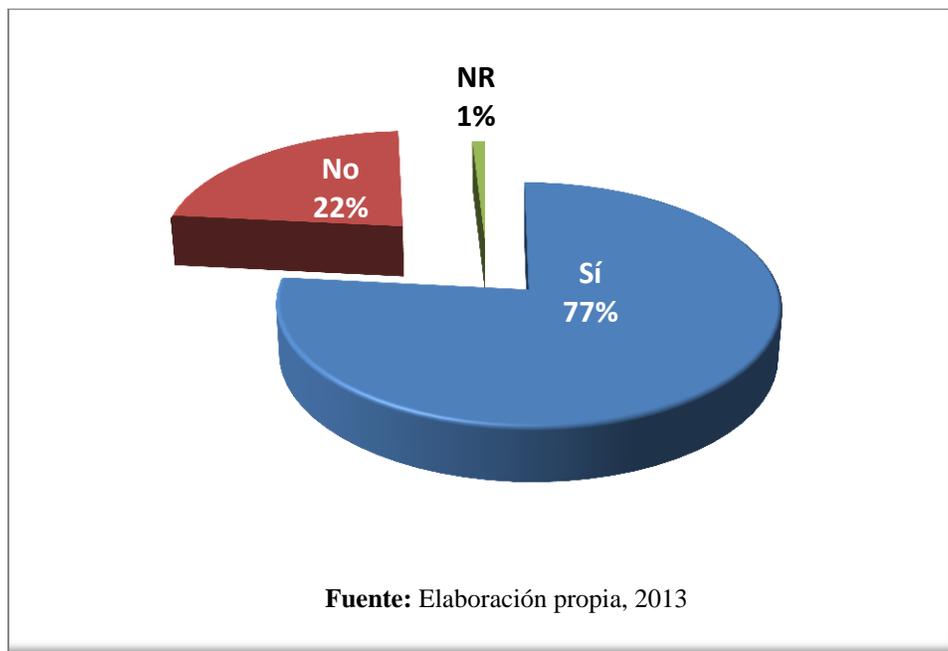
Fuente: Elaboración propia, 2013.

La variable que demuestra que el desayuno no es *ni caro ni barato* se mantiene en el horario del almuerzo. La mayoría de los encuestados, aproximadamente, un 50%, opina que el precio es razonable, sin encontrar mayor problema en la cantidad monetaria requerida. Es importante recordar que el sistema de bonos, también, aplica para esta hora de alimentación, siendo una importante fuente de minimización del gasto para los empleados de Walmart GSS LA.

Es significativo observar la consideración de un 22% y un 16% de los encuestados que opinan que éste es *caro* o *muy caro*. Si bien, no son una mayoría, es importante tomar en cuenta este tipo de deferencias; de manera que se pueda evaluar el por qué creen esto, y de qué forma se puede mejorar este requerimiento, con el fin de ofrecer un buen servicio en todos los ámbitos.

Evaluación del subsidio que otorga Walmart GSS LA

Gráfico 3.16 Evaluación de si los empleados consideran atractivo el subsidio que otorga la empresa para la compra de los alimentos



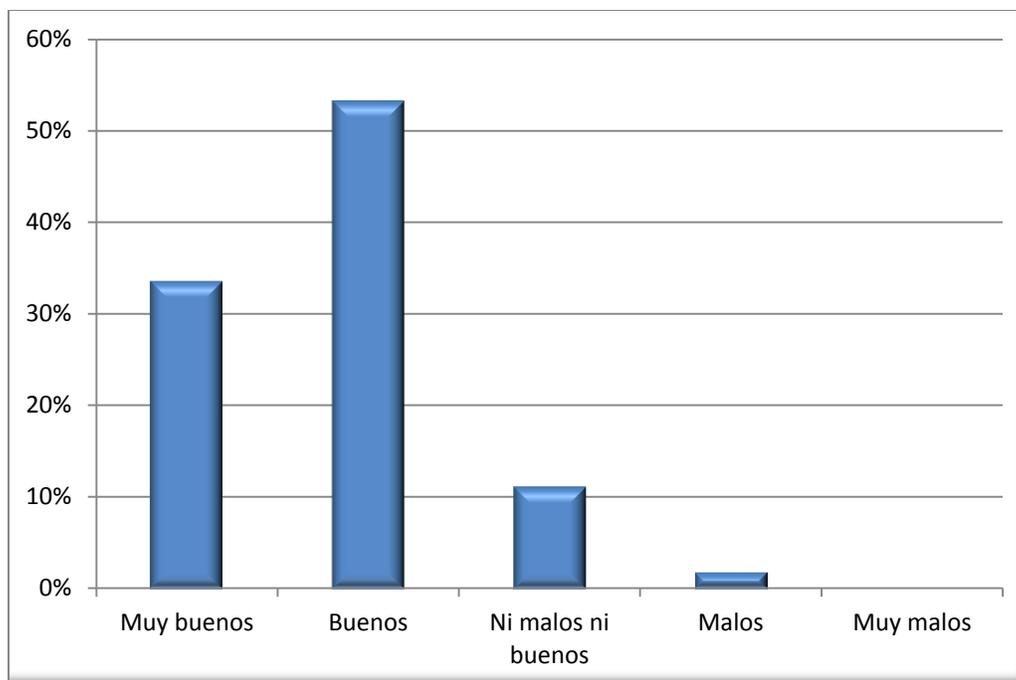
La respuesta por parte de los encuestados ante la importancia que representaba el subsidio brindado por la empresa Walmart GSS LA para ser utilizado en la cafetería, fue obvio.

En los gráficos 3.7, 3.14 y 3.15, se mostró cómo los porcentajes que implicaban la frecuencia con la cual asistían a la cafetería (en donde la mayoría respondió que todos los días) y las consideraciones respecto del precio del desayuno y el almuerzo (en este caso, la opinión se inclinó a que éste no era *ni caro ni barato*), podrían justificar la respuesta del *sí* (aproximadamente de un 77%) en dicho gráfico.

El sistema de bonos o subsidios, tal como se mencionó anteriormente, suelen ser un incentivo para el personal que, generalmente, pretende gastar lo mínimo en alimentación. De esta forma, el método ha tenido resultado, pues gran cantidad de encuestados creen que éste es importante.

Métodos de pago

Gráfico 3.17 Evaluación de los métodos de pago que pone a disposición la cafetería



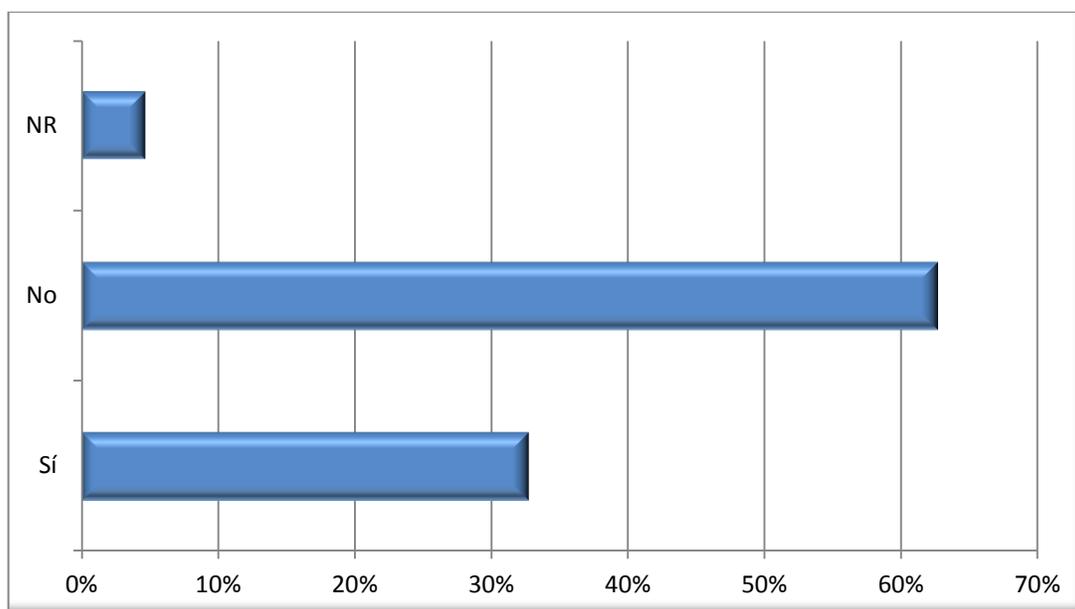
Fuente: Elaboración propia, 2013.

La valoración en cuanto a los métodos de pago que pone a disposición la cafetería interna de la compañía Walmart GSS LA, inclinan a que ésta dispone de *buenas* formas para que los clientes cancelen su alimentación. Aproximadamente, el 53% de los encuestados opina que éste es bueno; de manera que resulta beneficioso para la cafetería este tipo de opiniones.

Asimismo, un porcentaje mayor al 30% menciona que éste es *muy bueno*. De este modo, este factor puede ser un aspecto realmente positivo por rescatar en el trabajo, pues los porcentajes resultan ser favorables; al mismo tiempo que las opiniones negativas son nulas.

Combo más sabroso, pero más caro

Gráfico 3.18 Evaluación de la intención de compra de un posible combo más sabroso, pero más caro



Fuente: Elaboración propia, 2013.

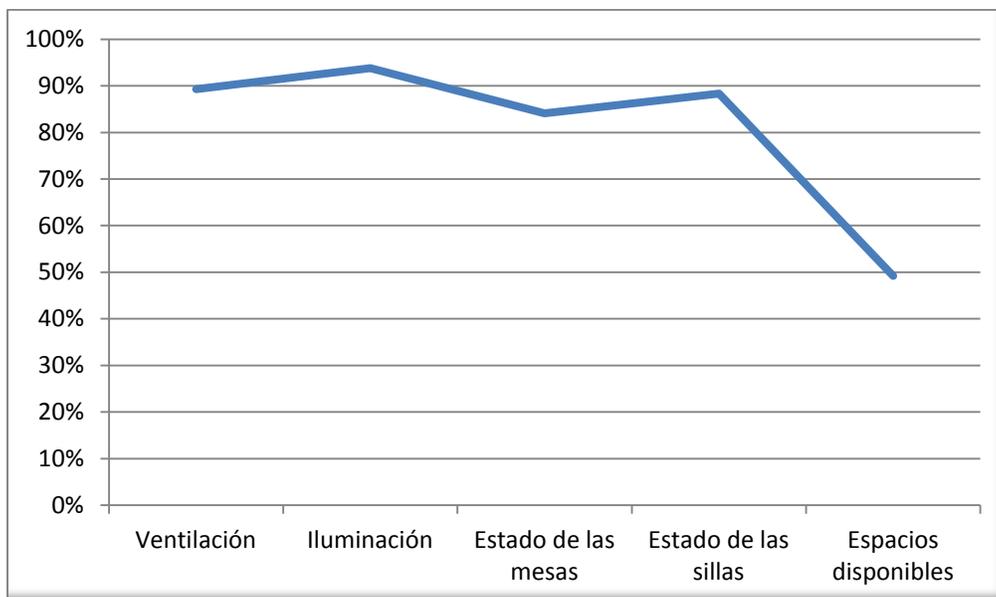
Según esta interrogante, a la mayoría de los encuestados no les interesa un cambio en los combos, si el precio es mayor. El 63% de los individuos indicó que *no* estarían dispuestos a pagar por él.

Esta variante afirma que uno de los componentes que interesan a los encuestados es el precio de los productos adquiridos. Mantener precios baratos es un indicador de ahorro y muchos desean continuar gastando poco.

Por su parte, un porcentaje mayor al treinta por ciento opina que *sí* estaría dispuesto a pagar más por un producto más sabroso. Esto conduce a proponer productos alimenticios que proporcionen sabor, pero que se mantengan dentro de un precio moderadamente cómodo, y al alcance del consumidor. Se evidencia la necesidad de que la cafetería ofrezca una gama de alimentos con un precio mayor y más sabrosos.

Componentes de la infraestructura y del mobiliario de la cafetería

Gráfico 3.19 Evaluación de la infraestructura y mobiliario de la cafetería



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Un aspecto importante por tomar en cuenta para satisfacer a los clientes no sólo se fundamente en el servicio o los productos que se pongan a disposición del público, sino también, la infraestructura y el mobiliario en el cual los clientes consumen los alimentos.

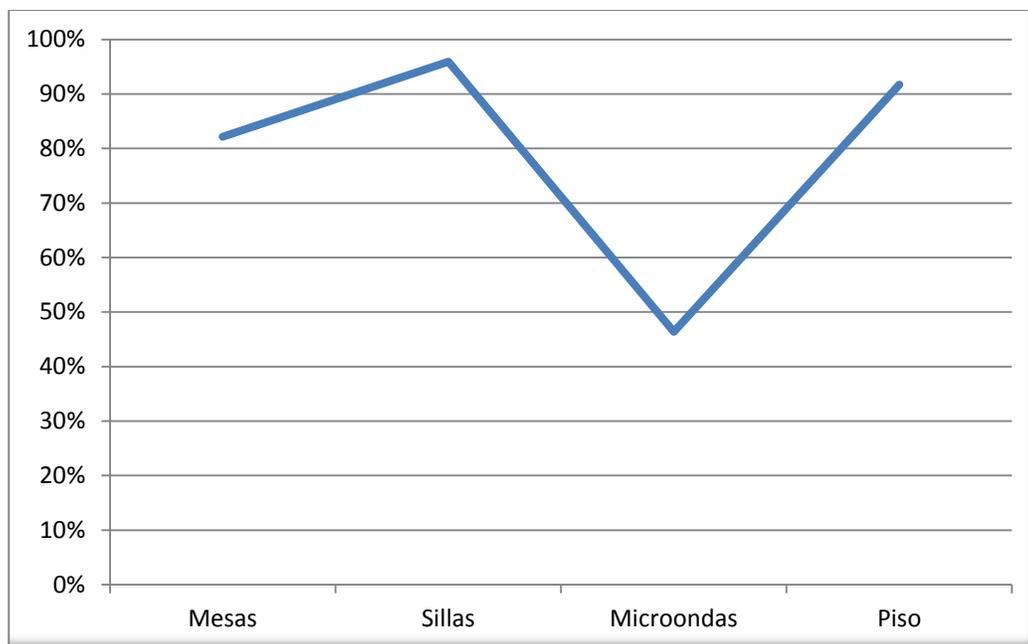
Mediante la presente evaluación, se pretendió conocer la opinión que estos tienen sobre estos dos componentes. Así, la iluminación (con un noventa y cuatro por ciento) resultó ser un factor bastante fuerte dentro de los porcentajes obtenidos.

Por su parte, el mobiliario también recibió una crítica positiva. El estado de las mesas y las sillas puede proporcionar confort al personal que frecuenta la cafetería; por tanto, éste debe mantenerse en la mejor condición posible.

Un componente que debe mejorarse es el espacio disponible, principalmente, en las horas en las cuales se frecuenta la cafetería interna (desayuno y almuerzo). El cliente no debe esperar a que algún lugar se desocupe; éste debe estar a su total disposición para su máximo aprovechamiento.

Evaluación de la limpieza del mobiliario e infraestructura

Gráfico 3.20 Evaluación de la limpieza del mobiliario e infraestructura de la cafetería



Fuente: Elaboración propia, 2013.

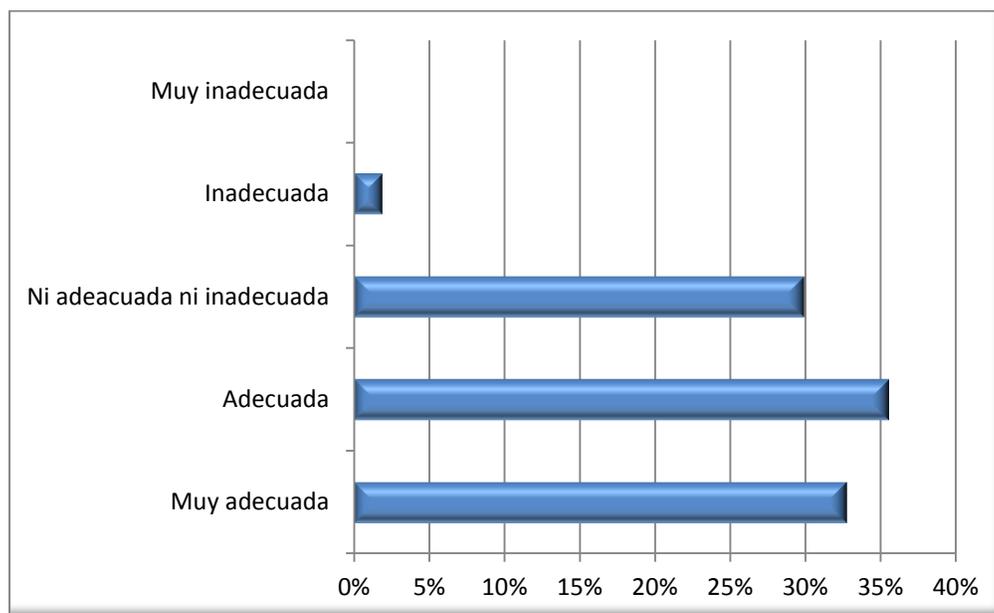
Al igual que la limpieza de los utensilios es significativa para el encuestado, el aseo del mobiliario (mesas, sillas, microondas) y de la infraestructura (piso), suele ser importante para el consumidor.

De acuerdo con la opinión reflejada en la encuesta, la mayoría de los individuos considera que la limpieza de las mesas, sillas y el piso es adecuada (mostrada en un porcentaje mayor al 80%). Esto indica el especial cuidado que la cafetería muestra a la hora de limpiar cada uno de estos espacios.

No obstante, es importante mencionar que la limpieza de los microondas recibió un porcentaje medianamente bajo, con respecto de la opinión del aseo de los demás componentes. Es fundamental mencionar que este artefacto es de uso común, por tanto la limpieza debe ser constante. Igualmente, el porcentaje de personas que lo usan es escaso.

Decoración de las paredes de la cafetería

Gráfico 3.21 Evaluación de la decoración de las paredes de la cafetería



Fuente: Elaboración propia, 2013.

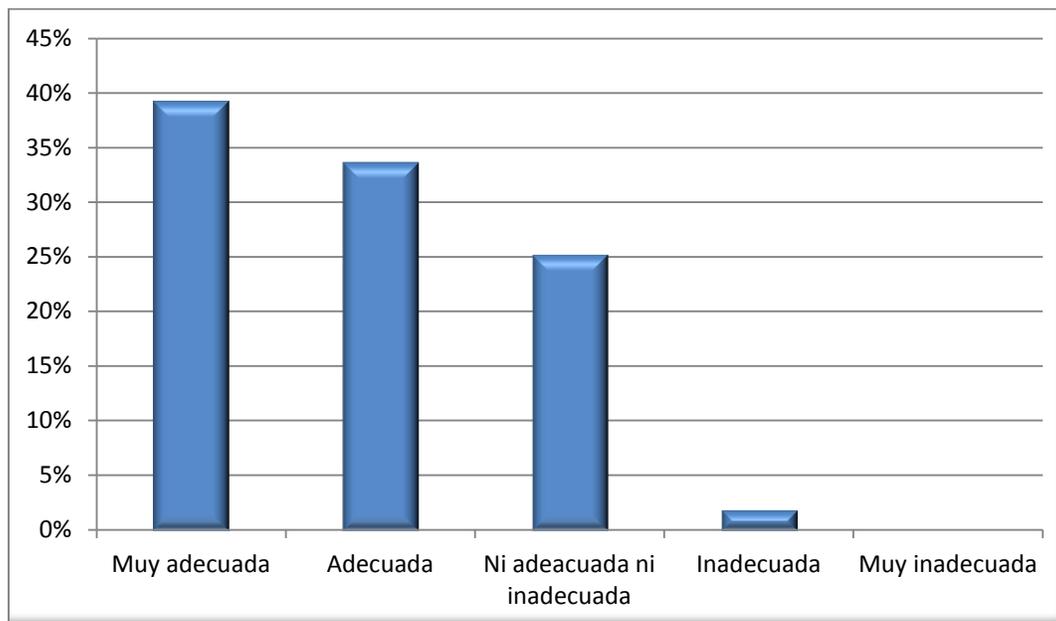
Mediante la encuesta realizada a los encuestados, se pudo obtener una respuesta realmente positiva de estos respecto de la opinión de cómo consideraban la decoración de las paredes.

Una gran mayoría estima que la decoración es *adecuada*. Es importante mencionar que la cafetería, con una importante intervención de la empresa Walmart GSS LA, cuenta con una decoración comunicativa, pues en las paredes se encuentra información e imágenes de la historia de la compañía y de su creador Sam Walton.

Otro factor que pudo haber conducido a esta favorable opinión de los empleados encuestados, puede deberse al aspecto de los colores con los cuales se han pintado las paredes. El color indica frescura en el ambiente; siendo éste agradable a los ojos del cliente. Igualmente, la limpieza de éstas es un elemento de gran transcendencia para la satisfacción del consumidor.

Anuncios en las mesas de la cafetería

Gráfico 3.22 Evaluación de los anuncios en las mesas de la cafetería



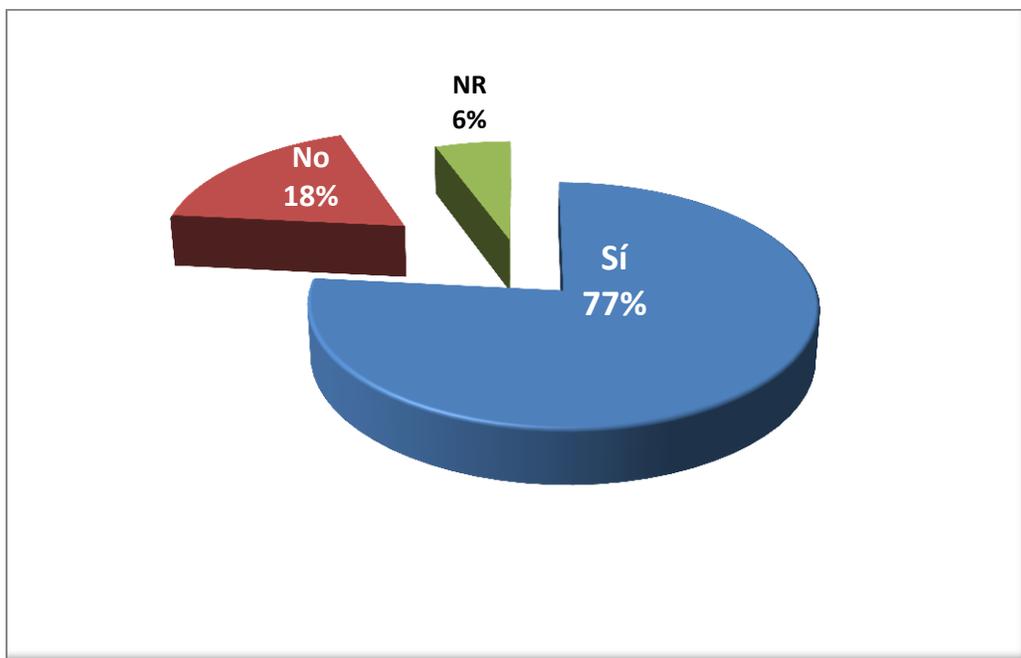
Fuente: Elaboración propia, 2013

La información que el personal pueda adquirir durante el tiempo que no dispone a trabajar, puede contribuir en el aprovechamiento máximo de este momento. Conocer sobre los eventos especiales, publicaciones de interés sobre algunas curiosidades culturales, fechas relevantes y anuncios de la compañía, son algunos de los elementos que se proporcionan para el entretenimiento de los empleados.

Así, cuando se pretendió conocer la opinión del personal que participó en las encuestas sobre la decoración de las mesas, éste apreció que la decoración e información era *muy buena* o *adecuada*, con un porcentaje mayor al 30%. Desde este ámbito, la cafetería debe mantener la iniciativa y mejorarla; contribuyendo a esta satisfacción de los clientes del local.

Celebración de festividades en la cafetería

Gráfico 3.23 Evaluación de la celebración de festividades en la cafetería



Fuente: Elaboración propia, 2013.

El individuo como ser integral presenta diversas necesidades culturales y sociales; por tanto, deben ser solventadas de la mejor forma posible. En este caso, la cafetería ha sido lugar de celebración de diversos eventos de festividades, en donde se proporciona comida y se hace alusión a algunos aspectos culturales como los trajes típicos.

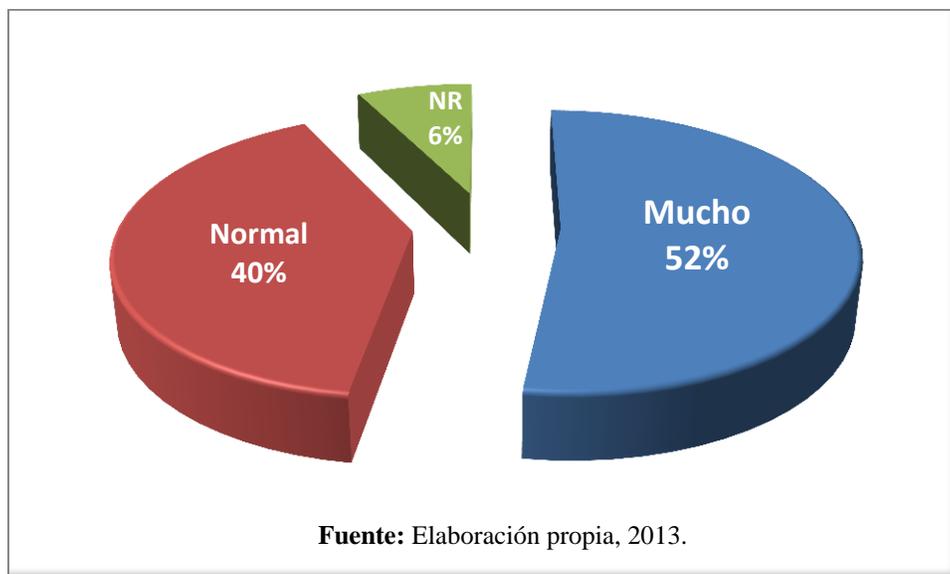
Para los encuestados, este tipo de acontecimientos son provechosos y de agrada, pues contribuye al esparcimiento de las personas. La opinión fue favorable, con un aproximado del 77%.

El éxito de la asistencia a determinados eventos puede ser producto de la calidad de la convocatoria que se logre en la información distribuida en las mesas durante los tiempos de comida.

3.4.3 Elementos de ambiente

Tiempo de fila

Gráfico 3.24 Evaluación del tiempo de fila en la cafetería



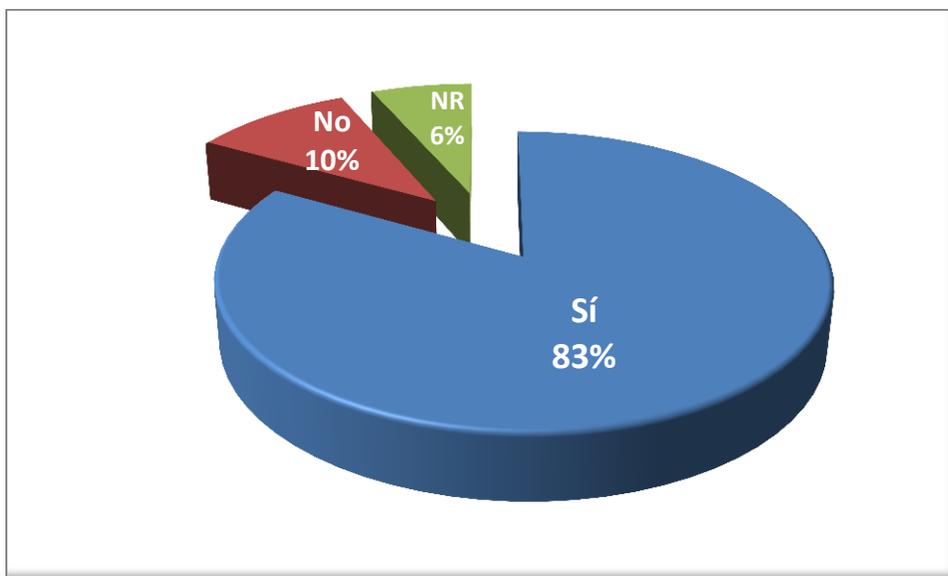
El tiempo de fila indica el periodo que debe esperar un individuo para adquirir un alimento. Efectivamente, mediante la evaluación realizada al personal, estos indicaron, con un 52%, que el lapso era mucho.

Durante los periodos de comida más concurridos, el almuerzo y el desayuno (según mostrado en el gráfico 3.8), las filas pueden mostrarse abultadas. Este congestionamiento de espera afecta, además, los espacios disponibles durante dichos tiempos de comida (mostrado en el gráfico 3.19) y la disponibilidad de los cubiertos (utensilio que obtuvo una calificación baja, con un 51% respecto de los demás elementos, en el gráfico 3.13).

Cuando se cuenta con una opinión desfavorable como la anterior, este factor puede ser un aspecto de debilidad de la cafetería. Sin embargo, la solución puede ser una fuente de acercamiento de nuevos clientes.

Disponibilidad del menú de los alimentos

Gráfico 3.25 Interés de conocer el menú del día antes de ordenar los alimentos



Fuente: Elaboración propia, 2013.

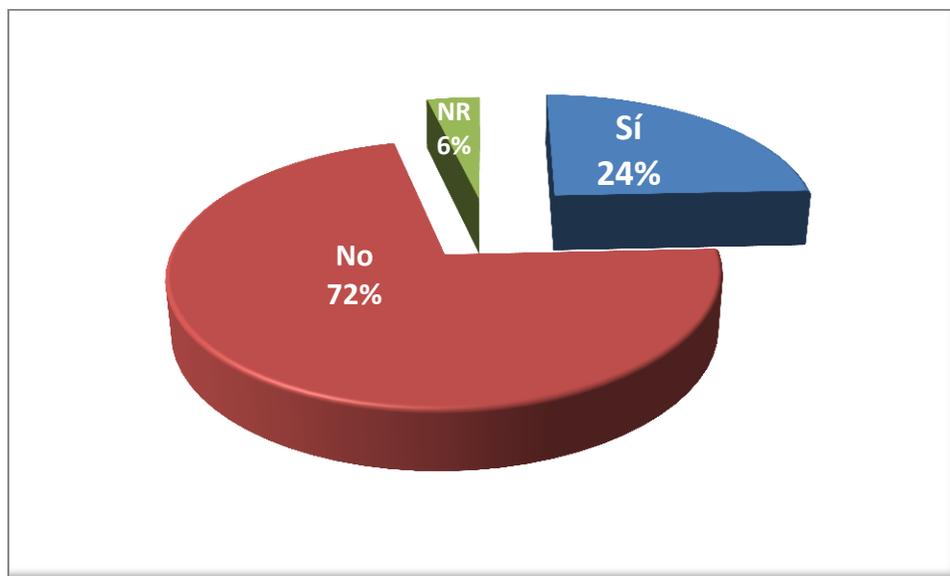
Diversos factores, tal como se mencionó en el análisis del gráfico 3.24, pueden afectar la demora en las filas en los tiempos de comida más importantes (desayuno y almuerzo). Una medida importante para evitar este congestionamiento es el disponer el menú de los platillos antes de que el cliente llegue a realizar su pedido.

Mediante la encuesta realizada, se demostró que a una gran mayoría (ochenta y tres por ciento de los encuestados) le gusta conocer el menú antes de pedir los alimentos. Esta determinada mayoría da a conocer una de las debilidades en las cuales la cafetería interna de Walmart GSS LA puede trabajar.

Cuando el cliente tiene claro qué desea consumir, probablemente, demorará menos decidiendo qué clase de platillos desea ingerir en determinado momento; todo ello, mientras realiza la fila. Mostrar antes el menú del día es una técnica que fomenta esta solución, la cual afecta a una colectividad.

Eficiencia y rapidez del personal de cafetería

Gráfico 3.26 Consideración de si personal de la cafetería es eficiente y rápido



Fuente: Elaboración propia, 2013-

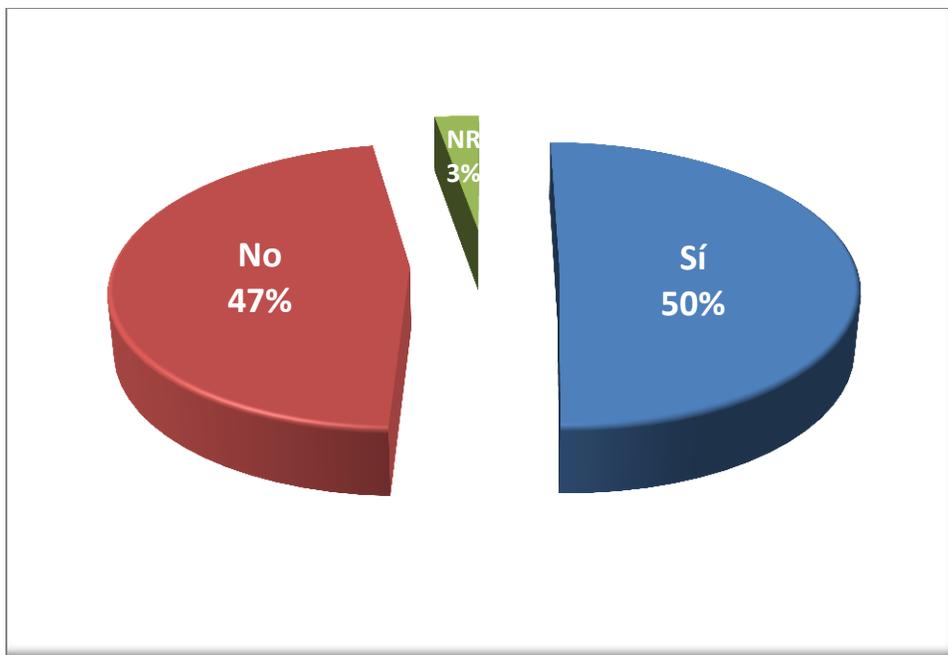
Al evaluar algunos aspectos negativos con los cuales cuenta la cafetería interna de Walmart GSS LA, se puede tomar en cuenta el resultado del gráfico anterior. Según la encuesta realizada, un importante porcentaje de un 72% considera que el personal que atiende el local es poco eficiente y lento.

Este tipo de debilidad mencionada puede responder a los problemas aludidos en el gráfico 3.24, donde se indican que las filas son muy largas, lo que consecutivamente repercute en la disponibilidad de los espacios libres en los periodos de comida más frecuentados (expuesto en el gráfico 3.19).

De esta forma, será necesario evaluar si el personal de servicio de la cafetería debe realizar entrenamientos para mejorar este aspecto. Toda posible solución debe ser tomada en cuenta, pues contribuirá en el mejoramiento del servicio brindado por el local.

Personal a disposición del servicio

Gráfico 3.27 Necesidad de más personal al servicio de la cafetería



Fuente: Elaboración propia, 2013.

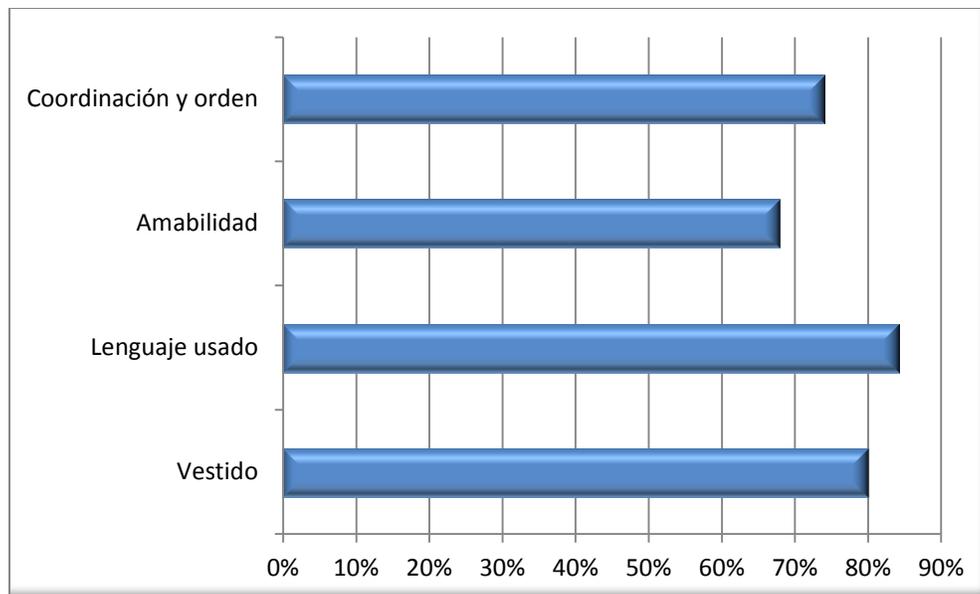
En este gráfico, se puede observar la opinión de los encuestados respecto de la interrogante si se debe contar con más personal atendiendo la cafetería.

Un porcentaje significativo indicó que sí era necesario incluir más personal, con la intención de mejorar el servicio de ésta. Sin embargo, es considerable que un 47% estimará que no era del todo una prioridad. Ante este aspecto, es importante razonar un posible equilibrio entre estas dos variantes.

Quizás la eficacia del personal que presta servicio a los clientes, tal como se mencionó en el gráfico 3.27, no se solucione únicamente incluyendo más empleados. Una solución más efectiva suele ser preparar mejor, mediante capacitaciones, a las personas que laboran en esta área para que brinden el servicio deseado, de manera que el cliente quede satisfecho y la cafetería no deba invertir en más personal.

Imagen y comunicación del personal

Gráfico 3. 28 Evaluación de la imagen y comunicación del personal de la cafetería



Fuente: Elaboración propia, 2013.

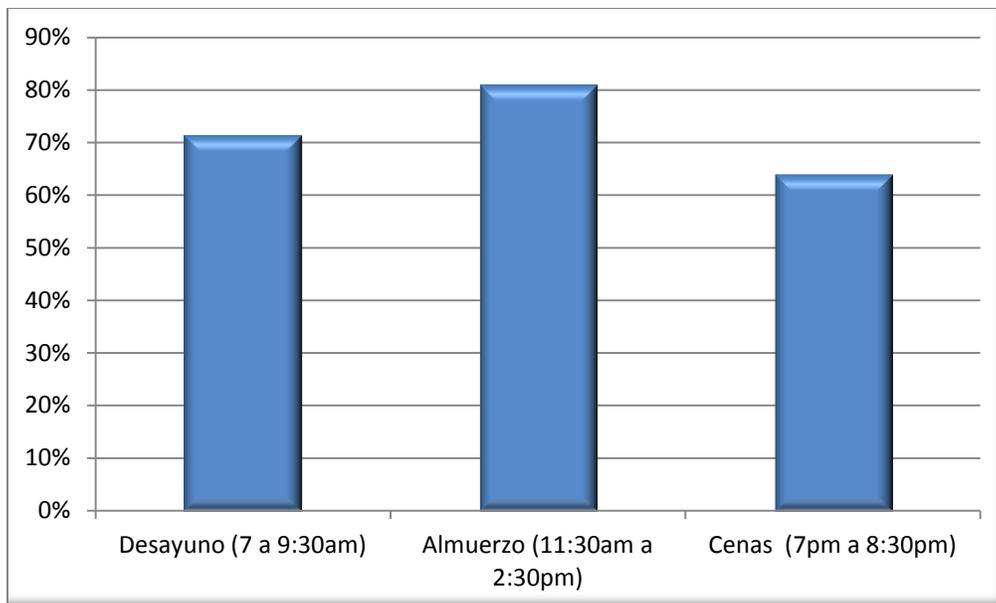
Mediante el gráfico 3.28, se puede observar la evaluación que dieron los encuestados a la imagen y comunicación del personal de servicio de la cafetería interna de Walmart GSS LA.

Así, según lo que muestra el examen realizado, la mayoría de los encuestados presenta una buena opinión sobre las variables que integran la imagen y comunicación de los empleados de la cafetería. Tanto el lenguaje utilizado, el vestido, la coordinación y orden, la amabilidad y el vestido, recibieron calificaciones mayores al 50%, agregando un aspecto positivo a este componente.

Tomar en cuenta estos factores para crear una buena imagen de la cafetería es trascendental. De esta manera, tratar de mantener o mejorar determinadas características contribuirá a fortalecer la compañía de alimentos en general.

Horario de comida de la cafetería

Gráfico 3.29 Calificación del horario de comida de la cafetería



Fuente: Elaboración propia, 2013.

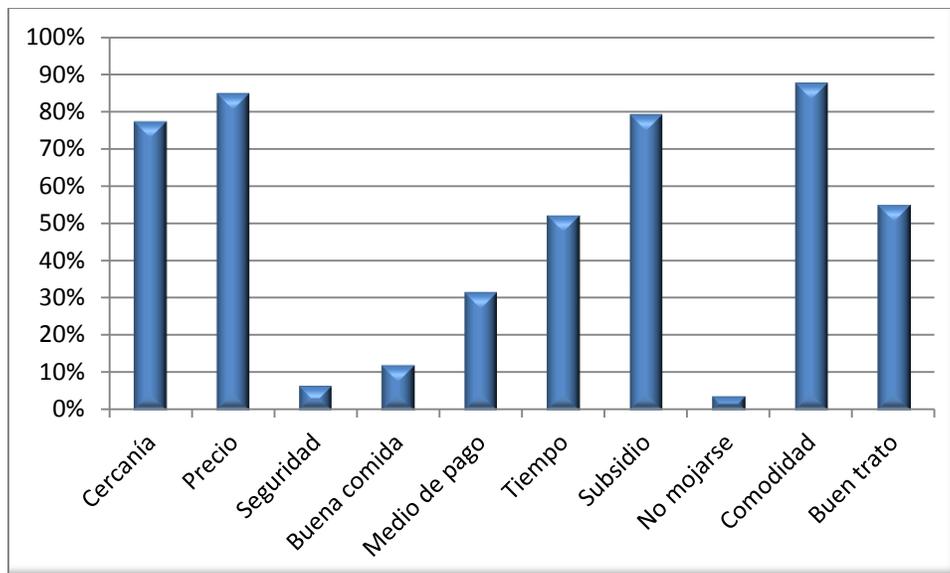
Mediante la valoración del horario, por medio de una escala del 1 al 8, donde 8 correspondía la calificación más alta (calificación de 100% en el gráfico), se pudo evaluar parte de la satisfacción del encuestado respecto de los horarios en los tiempos más importantes de comidas.

Según se muestra en el gráfico, el porcentaje de calificación más alto lo ocupa el almuerzo (con un ochenta y un porciento). Este periodo de alimentación suele ser el más alto en todo el día (tal como se mostró en el gráfico 3.8); de este modo, el horario debe ser extenso para lograr un buen aprovechamiento por parte de los clientes.

Tomar en cuenta el horario disponible (para el caso del almuerzo más de dos horas) es considerable para una empresa que cuenta con más de mil empleados, de quienes cierta cantidad consume alimentos en las instalaciones de la cafetería.

Razones del porqué se utiliza la cafetería

Gráfico 3.30 Razones por las cuales los encuestados utilizan la cafetería



Fuente: Elaboración propia, 2013

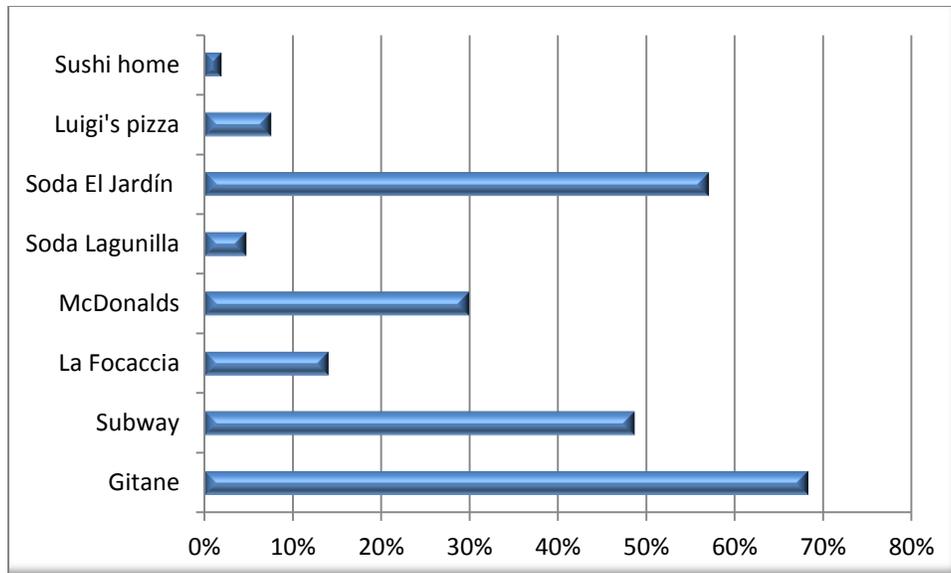
La pregunta que se les hizo a los clientes, correspondiente a las razones por las cuales utilizan la cafetería interna, evidenció algunos puntos fuertes interesantes.

Sobresale la comodidad con un 88% como el elemento más atractivo; y es que el factor de no tener que trasladarse a otros lugares para poder comprar los alimentos necesarios es un gran atractivo. De hecho, parece haber una relación directa con la cercanía el cual fue señalado por el 78% de los encuestados.

Otro elemento sobresaliente es el tema del precio, el cual fue indicado por el 85% de los clientes. Este último parece tener, también, una relación directa con el subsidio, el cual se evidenció en el gráfico 3.16 que es un tema relevante para el cliente. Éste impacta directamente en el precio y de esta forma se vuelve un atractivo fuerte.

Competencia

Gráfico 3.31 Lugares que visita cuando no utiliza la cafetería



Fuente: Elaboración propia, 2013

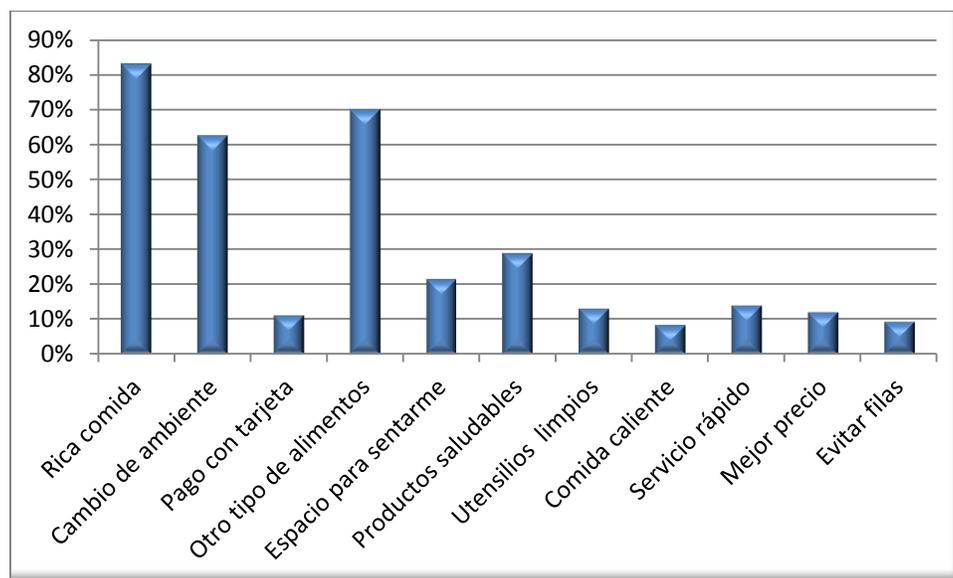
Cuando se le preguntó a los administrativos que quiénes consideraban que era la competencia de la cafetería interna de Walmart GSS LA, se contestó que la Soda El Jardín, McDonald's, Subway y la cafetería Gitane.

Los encuestados coincidieron en que los anteriores son efectivamente los principales competidores con los que cuenta hoy la cafetería. El principal competidor parece ser Gitane que al parecer un 68% de los encuestados lo frecuenta. Ese lugar tiene la ventaja que es el local que se encuentra más cercano, por lo que es de atractivo para los clientes como se mencionó en el gráfico anterior.

Los otros competidores importantes son Soda El Jardín con un 57%, Subway con un 49% y finalmente McDonalds con un 30%, los cuales ofrecen cosas diferentes. El primero comida típica, el segundo comida saludable y el tercero comida rápida. Lo anterior, parece ser resultado de la variedad del menú buscada por los clientes (Gráfico 3.9).

Elementos encontrados en la competencia

Gráfico 3.32 Elementos encontrados en la competencia y no en la cafetería de Walmart GSS LA



Fuente: Elaboración propia, 2013

Además de conocer quién es la competencia, también es de gran importancia el tener claro qué es lo que estos le están ofreciendo que no encuentra en la cafetería de Walmart GSS LA.

Los encuestados consideran que lo que más les atrae de ir a la competencia es obtener rica comida, lo que evidencia que el consumidor considera, como se aprecia en el gráfico 3.9, que el sabor de los alimentos no es el mejor.

El segundo factor más importante es el menú variado, importante para el consumidor como se vio en el gráfico 3.9, también, y en tercer lugar el cambio de ambiente, lo cual tiene sentido si se piensa que algunos clientes podrían llegar a aburrirse de ir a comer todos los días al mismo lugar.

3.5 Análisis a través de la matriz FODA.

De acuerdo en el cuestionario realizado y nombrado en el punto anterior es que se logró recabar la información necesaria para desarrollar un análisis utilizando la herramienta de matriz FODA. Esto es una posibilidad debido a que se dieron, tanto comentarios positivos como negativos.

Seguidamente, se darán categorías en las que se mencionarán los elementos que conforman la matriz FODA, como lo son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cafetería interna de Walmart GSS LA.

3.5.1 Fortalezas

- 1) La mayoría del público que asiste a la cafetería es prácticamente homogéneo en cuanto a características de nivel de estudio, lo que permite el tener una comunicación de gran alcance y atractiva para la mayoría.
- 2) Conocer el salario del público que asiste a la cafetería o potencialmente puede asistir es una ventaja competitiva, ya que el tener esa información permite saber el nivel adquisitivo de los clientes que es necesario analizar en caso de tener pensado realizar variaciones al precio o incluir nuevos productos.
- 3) Los consumidores de la cafetería asisten un mínimo de 3 veces a la semana, si no es que va diariamente, con un 97% de incidencia, lo que habla del alto nivel de repetición de consumo.
- 4) Los clientes en su gran mayoría asisten a consumir el almuerzo que brinda la cafetería, ya sea en su modalidad de combos o comprando porciones ofrecidas en el bufé.

- 5) La percepción de los clientes referente al precio del desayuno está en un punto medio (ni alto ni bajo), lo que demuestra que el precio está bien establecido y es mayormente aceptado.
- 6) El subsidio ofrecido por Walmart GSS LA a sus empleados es considerado como un beneficio atractivo, lo que contribuye a atraer a los clientes en utilizar su cafetería interna.
- 7) Los medios de pago son altamente aceptados por los clientes, que en caso de no tener efectivo tienen la posibilidad de cancelar con su gafete, y que el pago se dé hasta final de quincena.
- 8) Los clientes consideran que las instalaciones de la cafetería (ventilación, iluminación, decoración, estado de mesas y sillas) son muy favorables para el consumo de alimentos.

3.5.2 Oportunidades

- 1) El número de clientes que asisten a los tiempos de comida de desayuno, cena y café, es relativamente bajo, lo que permite el poder aumentar el número de consumidores si se realizan esfuerzos para atraerlos.
- 2) Aumentar la variedad de los productos complementarios ofrecidos por la cafetería permitiría el atraer más clientes y alcanzar un mayor número de ventas.
- 3) Muchos clientes tienen presente la necesidad o deseo de cuidar su salud y figura, y por la tendencia del mercado y las respuestas obtenidas se denota la oportunidad de incluir la información calorífica de los alimentos suministrados.

- 4) Existe un mercado importante que estaría dispuesto a pagar más para recibir un alimento considerado más sabroso, lo que abre la posibilidad de vender otro tipo de productos que tengan una mayor aceptación de los clientes más exigentes.
- 5) Los clientes consideran necesario el conocer el menú ofrecido antes de ordenar sus alimentos, lo que abre la posibilidad de realizar comunicación previa con el cliente brindando mensajes con publicidad.

3.5.3 Debilidades

- 1) Los clientes señalan insatisfacción en cuanto al sabor, temperatura, salud y variedad de los alimentos ofrecidos en la cafetería interna de Walmart GSS LA.
- 2) La limpieza de los utensilios, en especial los cubiertos, que pone a disposición la cafetería interna no tienen una percepción positiva por parte de los consumidores.
- 3) Existe la necesidad de disponer de un mayor número de bandejas y cubiertos, ya que una buena cantidad de clientes parecen tener problemas para poder utilizarlos.
- 4) Alrededor del 38% de los clientes de la cafetería considera que el precio correspondiente al almuerzo que ofrece la cafetería es alto o muy caro, lo que podría provocar mala publicidad si estos son clientes que expresan abiertamente su percepción.

- 5) Más de la mitad de los clientes de la cafetería percibe problemas para encontrar una mesa donde poder adquirir sus alimentos comprados en la misma cafetería.
- 6) Los clientes que utilizan los microondas de la cafetería interna señalan que estos deben de tener una atención más fuerte por parte del personal de servicio y limpiarlos más seguidamente.
- 7) En cuanto al personal que atiende la cafetería, los consumidores consideran que estos trabajan lento, no son muy amables, no son eficientes y que, por lo tanto, debería también tener más personas atendiendo.

3.5.4 Amenazas

- 1) Creación de locales comerciales en las cercanías de la cafetería interna de Walmart GSS LA, que ofrezcan desayunos, almuerzos o productos sustitutos que disminuyan la clientela.
- 2) Promociones realizadas por la competencia que atraigan a los empleados de Walmart en despreciar el subsidio y aprovechar los beneficios ofrecidos por un tercero.
- 3) La incursión del teletrabajo podría disminuir la cantidad de personas que asistan a la empresa, y por lo tanto, impactar la cantidad de ventas de la cafetería.
- 4) Cambios en las regulaciones o normativas nacionales o de zonas francas que exijan cambios en la forma de suministrar alimentos.

En el siguiente capítulo, se realizarán las recomendaciones consideradas con el objetivo de contribuir a mejorar en cuanto imagen y funciones de la cafetería interna de Walmart GSS LA. Además, se brindarán las conclusiones y recomendaciones de este trabajo de investigación.

Capítulo IV: Elaborar una propuesta de mercadeo para la cafetería interna del centro de servicios compartidos Walmart GSS LA que incluya conclusiones y recomendaciones.

La información obtenida en el capítulo III sobre preferencias y necesidades de los clientes de la cafetería interna de Walmart GSS LA, junto con el análisis a través de la matriz FODA ponen en evidencia, tanto las ventajas que tiene la cafetería como aquellos elementos que puede mejorar buscando mayor satisfacción de sus consumidores.

A continuación y basándose en lo anterior, se presenta una propuesta de mercadeo, planteándose objetivos y estrategias.

4.1 Justificación y objetivos de la propuesta.

Debido a los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado se logra entrever que hay ciertos elementos de servicio con los que los clientes de la cafetería no están muy satisfechos.

A raíz de que existen varios elementos para mejorar la satisfacción de los consumidores, se debe realizar una estrategia de mercado respaldada por una investigación y objetivos. La investigación se dio en el capítulo III y a continuación, se detallan los objetivos:

4.1.1 Objetivo general

Brindar a los encargados de la cafetería interna de Walmart GSS LA una propuesta estratégica que colabore a que los clientes de dicho establecimiento se encuentren más satisfechos con el servicio brindado, maximizando las posibilidades de atraer más consumidores y disminuyendo los reemplazos.

4.1.2 Objetivos específicos

1. Realizar propuestas que mejoren la mezcla de mercadeo (Producto, precio, plaza y promoción) para la cafetería interna.
2. Sugerir ideas que contribuyan al mejoramiento de la atención del cliente, los horarios, la limpieza, entre otros.
3. Indicar los factores más importantes, por los cuales, en algunas ocasiones, los clientes de la cafetería interna prefieren consumir alimentos en lugares distintos de la cafetería, con el fin de crear sugerencias que se puedan aplicar a la cafetería.
4. Elaborar una propuesta de mercadeo, con el cual se busque mejorar la satisfacción de los clientes de la cafetería interna de Walmart GSS LA.

4.2 Alcances y limitaciones de la propuesta

La siguiente propuesta estratégica tiene como objetivo que la cafetería interna de Walmart GSS LA logre desarrollar una mejor mezcla de mercadeo, obteniendo que las necesidades de sus clientes sean mejor atendidas contribuyendo por mejorar su satisfacción. No obstante, dicho plan es una sugerencia a sus administradores, los cuales decidirán qué puntos aplican o no.

La estrategia se limita a contener las proposiciones consideradas, correspondientes a las respuestas obtenidas en la investigación realizada, previamente en el capítulo III. Asimismo, no pretende ser un plan determinante, sino que ofrece la posibilidad que dependiendo de las posibilidades económicas o temporales puedan aplicarse de manera paulatina o completa.

4.3 Mercado meta

De acuerdo en los resultados obtenidos en la investigación realizada en el capítulo III de este trabajo, el mercado meta de la cafetería interna de Walmart GSS LA son adultos jóvenes (hombres y mujeres) con edades que van de los dieciocho a los cuarenta y cinco años de edad, que poseen algún título académico y en su mayoría son solteros.

Respecto del lugar donde moran, la mayoría de los consumidores son de San José y todos residen en la Gran Área Metropolitana.

Pertenecen a grupos de clase social que van de clase media baja hasta clase alta, y sin importar su rango económico, mayormente utilizan diariamente los servicios de la cafetería interna.

Respecto de sus preferencias, estos gustan, además de los platos típicos, de repostería y de emparedados; gustan que sus alimentos sean frescos, consideran que el subsidio es un elemento atractivo, gustan de celebrar festividades y de obtener un servicio rápido.

4.4 Estrategia de mercadeo

La estrategia de mercado que se plantea a continuación está basada tanto en los objetivos planteados como en la información obtenida en la investigación del capítulo III, donde se analizaron temas de producto, precio, plaza, promoción, entre otros.

4.4.1 Estrategia de producto

Mejorar el sabor de los alimentos ofrecidos por la cafetería interna, optimar la temperatura de la comida y ofrecer una mayor variedad de opciones de alimentos que brinda. En cuanto a los utensilios para consumir los alimentos, se propone prestar mayor atención a la limpieza y disponibilidad.

4.4.1.1 Tácticas y planes de acción

Para realizar mejoras en el sabor de los alimentos se recomienda efectuar sesiones de *focus group* (grupos focales) con actuales consumidores de la cafetería interna de la empresa Walmart GSS LA y también con no consumidores.

Cada actividad deberá contar con 12 personas y se deben suministrar al menos 5 diferentes opciones de alimentos, preparados por la empresa proveedora de los alimentos de la cafetería interna, que sean preparados pensando en que sean más aceptados por los clientes y donde también se dé el plato regular suministrado por la cafetería el mismo día de la actividad.

Los empleados que participen de la actividad deberán tener cubiertos sus ojos en el momento de probar los alimentos. Esto para no sesgar los resultados. Además, se les debe suministrar una hoja donde anoten una calificación de uno a diez, donde uno sea la peor nota y diez la mayor, para cada uno de los platos que degusten en la actividad. La hoja es importante para que los participantes no conozcan las opiniones de los otros y así no sesgar las respuestas.

En una actividad como la anterior, la misma, se puede realizar la prueba de temperatura de los alimentos. Una buena cantidad de encuestados de la investigación del capítulo III de este trabajo, indicaron que se sentían insatisfechos con la temperatura con que eran proporcionados los alimentos de la cafetería, por lo que se debe buscar el punto óptimo de temperatura con el que los clientes se sienten más satisfechos.

Para saber qué temperaturas serán las indicadas para hacer el ejercicio, se recomienda primero el medir la temperatura promedio con que los alimentos están siendo servidos actualmente en la cafetería interna. Luego de lo anterior, se deberá realizar un ejercicio controlado donde se sirva el mismo alimento, pero a temperaturas por encima y por debajo del promedio actual. Los participantes deberán anotar en una hoja su nivel de satisfacción dentro de una escala de uno a diez.

Una vez que se tenga identificada la temperatura más aceptada y buscada por los clientes de la cafetería, se debe de ajustar el horno calentador y la barra bufé de la cafetería para que constantemente mantenga los alimentos a la temperatura deseada.

Como punto importante por mencionar, los alimentos deberían ser servidos a altas temperaturas para así evitar la reproducción de bacterias, las cuales son eliminadas cuando empiezan a hervir.

Referenciando nuevamente los resultados obtenidos en el cuestionario, una considerable cantidad de usuarios señaló que les interesaría el que la cafetería interna ofrezca una línea de productos saludables bajos en grasa. Independiente de cual sea la razón por la cual los consumidores consideran que es importante el contar con una línea de productos saludables (salud, moda, sabor, etc) se debe de atender esa necesidad y satisfacerla.

Podrían ofrecerse ensaladas, carnes hechas en parrilla y demás productos bajos en grasa para buscar satisfacer esa necesidad encontrada. Si la cafetería interna quisiera saber cuáles productos exactamente deberían ser los que ofrezcan, podrían realizar una encuesta donde se pregunte por los productos de una manera más puntual.

En conjunto con lo anterior, los encuestados señalaron que les gustaría que en los productos preparados por la cafetería se indiquen el contenido calórico de los alimentos.

Figura 4.1. Letrero de calorías



Fuente: Consumer (2013).

Para lograrlo se pueden poner letreros junto a la comida ofrecida en la barra de bufé donde se indique cuántas calorías posee cada porción de alimento. El letrero lo que debe indicar es el número de calorías junto con la abreviatura 'Kcal' que significa calorías.

Más del 30% de los encuestados en este trabajo, señaló que tienen la necesidad de que el menú o gama de alimentos brindando por la cafetería interna sean más variados y que deberían ofrecer repostería, emparedados, productos light, ensaladas, postres, pizza y café gourmet.

La cafetería interna podría realizar algún convenio con alguna panadería para así comprar y traer a la empresa repostería. Este tipo de productos son muy buscados en tiempos de desayuno y café por lo que se debería de disponer de estos en esos momentos. La ubicación para colocarlos podría ser la misma barra de bufé con la que ya cuenta la cafetería.

Productos como la repostería son una buena oportunidad para atraer más clientes al tiempo de desayuno, el cual son uno de los puntos que se descubrieron, a través de la encuesta, que pueden mejorarse.

En cuanto a los emparedados, la cafetería podría prepararlos en las mismas instalaciones mediante una plancha eléctrica. Esto lo puede hacer ya que la prohibición es de realizar modificaciones a las instalaciones de la cafetería, lo cual no sería necesario.

Respecto de la variedad de ensaladas, productos light y postres, estos podrían ser agregados a la nevera con cobertor de cortina de plástico para que los clientes los encuentren fácilmente.

La pizza es, tal vez, el plato más fuerte de los que son sugeridos por los clientes. Este podría ser beneficioso para momentos como almuerzo y cena. Esta puede guardarse congelada y ser calentada en uno de los microondas con los que ya cuenta la cafetería.

El producto del café gourmet podría ser puesto a disposición de los empleados de Walmart GSS LA mediante la realización de un convenio con alguna cafetería. El Walmart ubicado en las oficinas de fórum Escazú posee dentro de sus instalaciones un quiosco de Café Britt, el cual paga una mensualidad para poder operar ahí. Para lograrlo se podría adecuar la sala de estar de Walmart GSS LA debido a que un tipo de trato como ese es un ganar-ganar, ya que además de complacer a los clientes también se reciben ganancias.

Debido a que la cafetería interna de Walmart GSS LA atiende una gran variedad de clientes, con diferentes poderes adquisitivos, es probable que al solo haber solo una línea de productos con la misma calidad, provoque el que exista insatisfacción, como se evidenció en la encuesta, por un grupo importante que estaría dispuesto a pagar más por una línea de productos de mayor calidad.

El mercado meta de la cafetería es la totalidad de los empleados de la empresa, por lo que debe realizar los esfuerzos necesarios para satisfacer sus necesidades, que para este caso anterior lo que se requiere es diferenciar las líneas de productos debido a que el mercado por sí solo ya está diferenciado por sus diferentes capacidades adquisitivas. Debería existir la línea de productos de calidad habitual y otra debidamente separada y etiquetada donde se comunique a los clientes que son productos de mayor calidad y más costosos.

Por otra parte, los clientes señalan que existe la necesidad de que la cafetería interna disponga y ponga a disposición una mayor de cantidad de cubiertos y bandejas, ya que consideran que es usual el que falten cuando compran sus alimentos; lo que imposibilita momentáneamente el hecho de que puede proceder a consumirlos. Estas deben esperar hasta que el personal asignado realice la limpieza de los utensilios usados por otros clientes y sean puestos a disposición de uso nuevamente.

Finalmente, se sugiere el implementar un proceso de revisión de la limpieza de platos y cubiertos ya que una cantidad considerable de consumidores no están satisfechos y desean que los anteriores sean aseados con mayor cuidado. Para lograrlo se sugiere que el supervisor realice revisiones constantes de los utensilios, realizando acciones correctivas

con los encargados de limpieza en caso de que no cumplan con normas de calidad establecidas.

4.4.2 Estrategia de precio

Mantener el precio de los productos ofrecidos por la cafetería interna de Walmart GSS LA junto con el subsidio ya que la mayoría de los clientes se encuentra satisfecha con estos elementos. Otro punto fuerte que debe conservarse son los medios de pago que, actualmente, pone a disposición de los clientes la cafetería.

4.4.2.1 Tácticas y planes de acción

Una de las tácticas efectivas referentes al precio es conservar éste. Según los consumidores encuestados, estos se mostraron satisfechos e indicaron que los precios de los alimentos que tiene la cafetería son apropiados. Así, una gran mayoría señaló que no eran *ni altos ni bajos*, ubicando el costo de los productos en un equilibrio razonable.

Este equilibrio razonable conlleva un importante tópico: satisfacer al consumidor. Si los precios son sumamente altos, el gasto del cliente sube considerable, haciendo que éste tenga que gastar más, o bien, optar por otros lugares de consumo. Por otra parte, la cafetería busca satisfacer a las personas que tienen altos y bajos ingresos; cuando se observa que los clientes con diversos ingresos están complacidos con éste, es un indicador de tal equilibrio.

Si se realiza una comparación con los precios ofrecidos por la competencia, dentro del marco de mercado que comprende la cafetería interna de Walmart GSS LA, se podrá observar que la tarifa requerida por los alimentos es apropiada. Este factor es otro indicador de cómo el precio se presenta como una fortaleza para la cafetería.

Mantener una buena ventaja competitiva es clave para conservar y aumentar la cantidad de clientes. Ante ello, surge la necesidad de realizar una propuesta fehaciente para proteger este aspecto. Se puede sugerir un estudio más detallado sobre los precios que ofrecen los

centros de comida que califican como competencia para la cafetería interna de Walmart GSS LA. Posteriormente a esta investigación, y valorando que los precios de la cafetería sean más razonables para los empleados que los ofrecidos por los demás locales, se propone realizar un monitoreo semestral sobre la variación de precios en todos los lugares, con el fin de amparar dicha ventaja competitiva.

Esta propuesta puede contribuir a mantener informado a los administradores sobre los cambios en el precio que realice la competencia, y a tratar aquellos movimientos que pueda realizar ésta y que sean perjudiciales para el local.

Ahora bien, otra de las tácticas que deben conservarse es el método del subsidio o bonos. Este mecanismo funciona como un importante incentivo para promover el consumo de los empleados en la cafetería de la empresa, pues es ventajoso, para la economía del trabajador, que la compañía para la cual labora proporcione cierta cantidad de dinero en los alimentos de las comidas durante el día.

Asimismo, la calificación otorgada por los empleados entrevistados indicó que los métodos de pago son *buenos* y *muy buenos*. Las opciones de pago, las cuales son la cancelación en efectivo y con el gafete, resultan ser útiles para el consumidor. La técnica de utilizar el gafete se asemeja al pago con una tarjeta de crédito o débito, pues el monto cobrado se rebaja del salario del empleado; al mismo tiempo que se aplica el subsidio. Esto permite que el cliente no tenga que disponer obligatoriamente de efectivo cada vez que realiza una compra, otorgando mayor comodidad para la persona.

4.4.3 Estrategia de plaza

Mantener el estado de la ventilación, iluminación, estado de mesas y sillas. Mejorar la disponibilidad y organización de los espacios ofrecidos a los empleados. Mejorar y organizar la distribución de los alimentos en las horas más frecuentadas por los empleados a la cafetería. Monitorear y mejorar la limpieza del local y las mesas de éste.

4.4.3.1 Tácticas y planes de acción

Con el fin de mantener algunos aspectos positivos para incrementar la plaza de la cafetería de la empresa Walmart GSS LA, se propone conservar el estado de la ventilación, iluminación, estado de algunos artículos como las mesas y sillas. Así, mediante la encuesta realizada se pudo determinar que el estado de la ventilación e iluminación son agradables para los consumidores.

Este aspecto indica que los empleados se encuentran satisfechos con el área para consumir alimentos como tal; sin embargo, se pueden realizar mejoras buscando la satisfacción del cliente. Una propuesta que se podría realizar es hacer uso de la luz natural, pues contribuiría a mitigar el impacto en el medio ambiente, al mismo tiempo que se proporciona una mayor iluminación a las instalaciones. El costo económico sería nulo y las ventajas serían múltiples.

Por su parte, se pudo observar que una de las fortalezas representadas en las encuestas fue el buen estado de las mesas y sillas, lo cual es propicio para brindar un buen servicio a los consumidores. No obstante, se debe buscar cómo mejorar los espacios disponibles, mediante acciones como aumentar la cantidad de espacios o mesas en el área de comidas, ya que en las horas de mayor consumo los espacios escasean, haciendo que el consumidor pierda tiempo esperando que algún espacio esté disponible.

Una posible propuesta puede ser realizar una mejora en la distribución del espacio. La colocación de las sillas y mesas en toda el área de forma ordenada, podría contribuir a incrementar los espacios disponibles para colocar más estos artefactos; de manera que los clientes encuentren un sitio adecuado cuando se dispongan a consumir los alimentos.

Por otra parte, si se desea realizar mejoras, un aspecto considerable es la distribución o disponibilidad de los alimentos. Según la legislación en la que incurre el local donde se ubica la compañía de Walmart GSS LA, no se permite cocinar dentro del espacio. Ante ello, los encargados de la cafetería deben preparar los alimentos fuera de la empresa; esto

implica que se pueda presentar una posible escasez de estos, durante los periodos de comida más frecuentados, el desayuno y el almuerzo.

Por ello, surge la necesidad de plantear un monitoreo constante de cuál producto se está vendiendo más para ser recompensado con inmediatez. Con este monitoreo, la administración de la cafetería avisará a la cocina principal sobre el alimento o producto faltante, para poner en pronta disposición éste.

Otro factor que merece un cambio pertinente es la limpieza del local. Si bien, en las primeras horas del día el área de comidas y los microondas se muestran con un aspecto agradable y suficientemente limpios, con el pasar del día y su constante uso, la limpieza de estos cambia. Ante ello, se debe mejorar la limpieza de ambos utensilios.

Una eficaz propuesta es colocar una o varias personas que se encarguen de la limpieza constantemente de las mesas y microondas en las horas de gran tránsito por el espacio de la cafetería. Esto contribuiría a la complacencia, en este ámbito, de los consumidores respecto de la plaza. Igualmente, el contar con un ambiente limpio propicia a que los clientes no tengan que buscar otras alternativas en la competencia.

4.4.4 Estrategia de promoción

Implementar una campaña de comunicación con los empleados de la empresa para mejorar la imagen y atraer una mayor cantidad de clientes. Para hacerlo se deben mitigar los pensamientos negativos y recalcar los factores positivos que los clientes señalaron que son los puntos fuertes de la cafetería interna, como cercanía, facilidad de pago, entre otros.

4.4.4.1 Tácticas y planes de acción

Buscando el que los empleados de la empresa Walmart GSS LA estén más complacidos con el servicio brindado en su cafetería interna, además de los cambios sugeridos en la

mezcla de marketing, se deben comunicar las mejoras y hacer hincapié en los atributos sobresalientes que se encuentran en dicho local.

Ya existen elementos de imagen que son evaluados de manera positiva, tal como lo son la publicidad que se encuentra en las paredes y habladores de las mesas, los cuales los clientes consideran como bastante adecuados y contribuyen a que el lugar sea más agradable.

Otros elementos sí deben de comunicarse en el momento y de manera adecuada. Primero, una vez que se hayan identificado y preparado las mejoras por realizar en la sección de producto, precio, plaza y ambiente, se deberá preparar una campaña de relanzamiento debido a la imagen tan negativa que existía en cuanto la satisfacción obtenida en varios elementos de la cafetería.

Se debe iniciar la publicidad del relanzamiento creando primero expectativa en los empleados de Walmart GSS LA. Se recomienda iniciar la campaña dos semanas antes de empezar con los cambios. Los mensajes deberán ser comunicados diariamente a través de letreros colocados en la cafetería y por medio de correo electrónico. Estos deberán tener mensajes como los siguientes: ‘Un gran cambio se aproxima’, ‘Muy pronto tendrás lo que siempre has deseado’, ‘Se te ha escuchado y pronto verás los resultados’, ‘Faltan solo días para vivir una nueva experiencia’.

Una vez oficialmente realizado el lanzamiento de los cambios debe continuarse con la continua comunicación con el cliente, explicando en cada mensaje las mejoras que se realizaron. Dicha campaña deberá continuar por otras dos semanas.

Luego de la preparación y estabilización de los cambios y campaña, se debe de mantener la comunicación con los clientes mediante publicidad en la cafetería y en los mensajes que se envíen por correo electrónico. Los mensajes deben de incluir todos aquellos factores que los clientes indicaron son el gran atractivo de consumir los alimentos en la cafetería interna de la empresa. En la encuesta señalaron que los puntos fuertes son: precio económico, cercanía, buen trato, comodidad, subsidio y facilidad de pago mediante gafete.

La mayoría de los clientes señaló que apreciarían el hecho de conocer el menú antes de ir a consumir los alimentos, por lo que se recomienda el enviar un correo diario con la comida ofrecida en el día y con el plato que se brindará al día siguiente. Esto último es para crear expectativa.

Los correos con el menú pueden aprovecharse para seguir enviando mensajes con los puntos atractivos encontrados en la cafetería y se recomiendan que sean diarios para así mantener fuerte la comunicación con el cliente. La comunicación constante consolida la marca y aumenta la recordación, lo que sería de gran beneficio para mejorar la imagen de la cafetería.

Una manera de comunicar el menú de forma constante es el crear una línea telefónica exclusiva para que les sea dicho el menú del día a los clientes. Ya que el tener una persona atendiendo el teléfono involucra un alto costo, se recomienda el tener una contestadora que se active automáticamente cuando el usuario llame. La grabación deberá tener un saludo corto de la cafetería y debe indicar qué alimentos podrá encontrar en el presente día.

Otro de los puntos importantes que señalaron los clientes es que les agrada el hecho de que se realicen la celebración de festividades. Estos pueden ser apreciados porque cambia el ambiente normal de la cafetería con alimentos, decoración y vestiduras del personal diferentes. Lo anterior, ayuda a evitar que la cafetería se vuelva rutinaria y predecible, logrando crear curiosidad positiva en los usuarios.

4.4.5 Estrategia de percepción de ambiente

Mejorar las prácticas administrativas ajenas a la mezcla de mercadeo, como desarrollar técnicas que colaboren a disminuir el tiempo empleado en la fila de la cafetería y capacitar a los empleados de la cafetería interna de Walmart GSS LA buscando brindar una mejor atención al cliente.

4.4.5.1 Tácticas y planes de acción

A través del estudio que se realizó en el presente trabajo, se logró conocer que existe una buena cantidad de usuarios que se encuentra insatisfecha con la parte de tiempo que se emplea realizando la fila requerida para adquirir los alimentos de la cafetería interna de Walmart GSS LA. Es probable que, en algunas ocasiones, los clientes prefieran el salir a buscar alimentos a la competencia, donde los atiendan más rápidamente. Para evitar ese escenario anterior es importante realizar los esfuerzos necesarios para reducir el tiempo de fila.

Una forma para reducir la fila es depurando el proceso de servicio. El proceso de atención al cliente no tiene problemas, pero se pueden hacer pequeñas modificaciones para que el servicio sea más expedito. Por ejemplo, se puede tener un dispensador de platos en cada lado de las barras de bufé. Eso evitaría que la persona que sirve los alimentos deba de moverse regularmente hasta donde se encuentra el dispensador de platos.

Otro punto importante que puede ayudar a reducir los tiempos de atención, que fue señalado en la encuesta, es que el personal podría trabajar de manera más sincronizada para evitar confusiones, desorden y tiempos muertos.

Se propone que el supervisor realice talleres de entrenamiento con el personal de la cafetería interna, brindando a cada persona una tarea específica y practicando sus movimientos para así lograr que trabajen más rápidamente y de una manera más eficiente.

El supervisor deberá registrar y estudiar cuáles son los tiempos logrados en los entrenamientos y poner metas de tiempo en escenarios reales de atención. Debe velar porque los tiempos alcanzados en los entrenamientos se igualen o mejoren en escenarios reales y, de lo contrario, deberá tomar acciones correctivas con los dependientes que no estén cumpliendo.

Por otra parte, los usuarios de la cafetería señalan que los horarios de atención manejados, actualmente, por la cafetería son adecuados y se encuentran mayormente cómodos con las horas que se establecen para el desayuno, almuerzo y cena.

4.5 Justificación económica de la propuesta

A continuación, se presentan los costos asociados a las propuestas desarrolladas en los puntos anteriores. La gran mayoría no involucra costos en materiales como el cambio en el sabor de los alimentos y productos ofrecidos; pero seguidamente, se detallan aquellos elementos que sí requieren de una inversión:

Cuadro 4.1. Costos relacionados a la propuesta de mercadeo

Rubro	Cantidad requerida	Costo aproximado	Detalle
Letreros de calorías para colocar junto los alimentos	47 unidades	56.400 colones	+ 16 por cada línea de bufé. + 15 para los productos de la refrigeradora abierta
Colocación de nuevos productos		8.000 colones mensuales	Solo requiere inversión eléctrica
Plancha eléctrica industrial	2 unidades	450.000 colones	
Tenedores	200 unidades	60.000 colones	Material: Metal
Bandejas (Azafates)	50 unidades	200.000 colones	
Letreros publicitarios	50 unidades	175.000 colones	Material: Cartón
Contestadora	1 unidad	10.000 colones	
	Total	959.400 colones	

Fuente: Elaboración propia

Al realizar la suma de todos los elementos que se requieren costear, se obtiene que la inversión aproximada requerida para implementar todos los puntos sugeridos es de 959.400 colones, los cuales podrían verse disminuidos en caso de que la administración no considere necesario el implementar todo lo planteado.

4.6 Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con la investigación realizada, se pudieron obtener diversas conclusiones que resultarán útiles para hacer las recomendaciones pertinentes. Así, a continuación, se expondrán las conclusiones generales y las recomendaciones para el presente trabajo.

4.6.1 Conclusiones

- El gobierno de Costa Rica no impone ninguna extra limitante o ley diferenciada para reglamentar a las cafeterías que operen en zonas francas del país. Las cafeterías internas de empresas ubicadas en zonas francas no deben de cumplir con más normas que las caferías situadas fuera de esta zona.
- La percepción que se tenía sobre la situación actual de la empresa estaba errada en cuanto a la idea que se tenía del buen sabor de los alimentos, aseo de los utensilios e instalaciones y atención al cliente; los cuales se había señalado que eran buenos o muy buenos.
- Existen problemas relacionados con el sabor y temperatura de los alimentos brindados en la cafetería interna por lo que algunos empleados han optado por llevar sus propios alimentos o por consumir alimentos en los restaurantes cercanos a la empresa.
- En la actualidad, cada vez son más las personas que optan por cuidar su cuerpo, ya sea por cuestiones de salud o de apariencia física. Se resalta la

necesidad que tienen los empleados de la empresa de que se les ofrezca alimentos saludables, bajos en grasas y en carbohidratos.

- Los consumidores de la cafetería interna de la empresa Walmart GSS LA tienen una necesidad importante de que dicho establecimiento ofrezca una mayor variedad de opciones de alimentos, agregando repostería, emparedados, productos light, ensaladas, postres, pizza y café gourmet.
- Durante las comidas principales brindadas en la cafetería interna, desayuno y almuerzo, se hace necesario tener una buena disposición de cubiertos y bandejas para el uso de los clientes. No obstante, es clara la necesidad de incrementar la disponibilidad de tales utensilios ya que muchas veces los consumidores no cuentan con ellos.
- El elemento precio de la mezcla de mercadeo demostró ser el elemento mejor calificado y se coloca como la fortaleza más fuerte de la cafetería interna de Walmart GSS LA. El precio es barato en comparación con la competencia y el subsidio y los medios de pago son de gran atractivo para los clientes.
- Las instalaciones de la cafetería interna tienen pocos elementos que deben mejorarse. La ubicación, comodidad, cercanía son puntos fuertes que colaboran a que los usuarios la prefieran por sobre la competencia. Deben de cuidarse temas como la limpieza antes de convertirse en un gran problema.
- La comunicación asertiva entre una empresa y sus clientes contribuye a tener una relación de fidelidad y satisfacción entre ambas partes. La comunicación entre los empleados de la empresa Walmart GSS LA y su cafetería interna es poca y no la más óptima, lo que no contribuye a su posicionamiento.
- Deben de cuidarse elementos administrativos como lo son atención al cliente y tiempo tomado en fila ya que son considerados como puntos, actualmente,

débiles y de no ser mejorados colaborarán a la fuga de cada vez más clientes hacia la competencia.

4.6.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la cafetería interna de Walmart GSS LA ponga en práctica las propuestas de mercadeo que fueron expuestas en el presente trabajo, con el objetivo de mejorar la percepción que tienen los consumidores sobre el servicio brindado y aumentar la cantidad de clientes.
- La cafetería interna de Walmart GSS LA debería considerar el ofrecer más opciones de refrescos para combinar con los combos, ya que, actualmente, se han centrado prácticamente en tres sabores, pero, según los clientes la variedad es importante.
- Ya que se tiene claro el mercado meta de la cafetería interna y se cuenta con sus direcciones de correo electrónico, se puede crear una comunicación donde se les comunique a los clientes cuáles pueden ser los platos a servir el día próximo y se les invite a votar por la opción que más les guste. Los clientes podrían contestar la encuesta en un sitio SharePoint interno y así la cafetería serviría lo que desea la mayoría de los consumidores.
- En relación con el punto anterior, se podría implementar un sistema donde los clientes de la empresa ordenen con anterioridad lo que desean consumir al día siguiente en la cafetería. Esto lo podrían lograr contestando una encuesta en un SharePoint interno que puede ser creado para la cafetería, donde se registraría el combo deseado y el usuario. Con esa información, la cafetería prepararía solo los alimentos que las personas solicitaron, minimizando los desperdicios y aumentando la velocidad de servicio, ya que los platos ya estarían previamente preparados para cada persona.

- Con el objetivo de que los clientes conozcan el menú o alimentos disponibles antes de llegar a ordenar, para así evitar tiempos muertos donde el usuario examina las opciones con las que cuenta, se puede colocar una pantalla en el sector de la fila que proyecte, mediante una cámara, los alimentos que se encuentran en la barra de bufé.
- Para aumentar la expectativa y atención de los clientes de la cafetería, se podría implementar un sistema de rifas que premie a un usuario con una semana de almuerzos gratis. La forma de participar sería el cliente que durante todo el mes haya consumido su almuerzo en la cafetería interna, reciba una acción participante para concursar por la rifa. Los premios y periodos de rifa podrían variar.
- Se recomienda el que todos los empleados de la cafetería interna cuenten en todo momento con un gafete o identificador con su nombre para que, mediante un buzón de sugerencias que se coloque en la cafetería, se invite a los clientes por evaluar a las personas que les están brindando el servicio. De esta forma se permite realizar una evaluación individual y no global del servicio que se está brindando.
- Sería beneficioso el mantener estudios periódicos sobre la satisfacción de los clientes, ventajas ofrecidas por los competidores y actualizarse sobre las tendencias del mercado para así implementar las acciones necesarias para no perder o ver disminuidas las ventajas competitivas con que, actualmente, cuenta la cafetería interna de Walmart GSS LA.

Referencias bibliográficas

- Businesscol, 2013. *Enciclopedia virtual de comercio*. Recuperado de www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MERCADO CAUTIVO
- Capdevila, P. (s.f). *Las cafeterías, escenarios de la historia*. Recuperado de: http://www.forumdelcafe.com/pdf/F_02-Cafeterias1.pdf
- Casado, A. & Sellers, R (2006). *Dirección de marketing. Teoría y práctica*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Casa Luna (2013). *Datos empresariales Casa Luna*. Recursos Humanos.
- Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo. (2012). Costa Rica; Régimen de Zona Franca. *Departamento de Investigación, CINDE*. Diciembre del 2012. Recuperado de: www.cinde.org/.../165_Regimen%20de%20Zona%20Franca%20en%20
- CZFA, CADEXCO, AMCHAM. (2001). *La posición de Costa Rica ante el 2003*. Propuesta sobre atracción y fomento de inversión extranjera y zonas francas en Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Díaz, L. (2005). *Análisis y planeamiento*. San José: EUNED
- Diverging Markets (2012). *Global Map of Wal-Mart's Reach*. Recuperado de <http://www.divergingmarkets.com/category/corporates/>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A
- Ellis, H. (2009). *Café: Descubre, saborea, disfruta*. Barcelona: Ediciones Ceac.
- Enríquez, R. & Trillo, R. (2007) *La contratación administrativa en la jurisprudencia del Tribunal Supremo*. Madrid: Ediciones La Ley.

- Facebook (2013). *Café Gitane Costa Rica*. Recuperado de <https://www.facebook.com/pages/Cafe-Gitane-Costa-Rica/203223516416818?sk=info>
- Fernández, R. (2013). Enciclopedia virtual – Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. España: Universidad de Malaga.
- Ferrel, O & Harline, M. (2011). *Estrategia de Marketing*. Quinta Edición. México: Cengage Learning Editores Inc.
- Fischer, L. & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill.
- Fonseca, Y. (Junio 2013). Mc Donald's colocará información calórica de sus productos en el menú. *Eka la revista empresarial*. Recuperado de <http://ekaenlinea.com/mcdonalds-colocara-informacion-calorica-de-sus-productos-en-el-menu/>
- Foursquare (2013). *Soda El Jardín*. Recuperado de <https://foursquare.com/v/soda-el-jardin/4e736770d22d2fd3144649e9>
- Foursquare (2013). *Soda Lagunilla*. Recuperado de <https://foursquare.com/v/soda-lagunilla/4c97a6ab72dd224b4169b691>
- Garnica, C. & Maubert, C. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Primera Edición. México: PEARSON Educación.
- Google Maps (2013). *Varios*. Recuperado de <https://maps.google.com/>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G.(2001). *Marketing*. México: PEARSON Educación.

- Instituto Nacional de Aprendizaje (2013). *Decretos*. Recuperado de http://www.ina.ac.cr/industria_alimentaria/Decretos.html
- Lamb, C. & McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de marketing*. México: Cengage Learning Editores.
- Ley No. 1004 de 2005 – Diario Oficial No. 46.138; del 31 de diciembre del 2005. Senado de la República de Colombia.
- Ley de Zonas Francas de Costa Rica (Ley No. 7210); del 14 de diciembre del 1990. Poder Ejecutivo – Gobierno de la República de Costa Rica.
- Ley General de la Salud (LEY No 5395); del 30 de octubre de 1073. Poder Ejecutivo- Gobierno de la República de Costa Rica.
- McDonald's (2013). *Menú de alimentos*. Recuperado de <http://www.mcdonalds.co.cr/#>
- Marr, R. & García, G. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.
- McCarthy, J. & Perreault, W. (1996). *Marketing: planeación estratégica, de la teoría a la práctica*. . México: McGraw-Hill.
- Microsoft Corporation (2013). ¿Qué es Sharepoint? Recuperado desde: <http://office.microsoft.com/es-es/sharepoint-server-help/que-es-sharepoint-HA010378184.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica – PROCOMER (s.f). *Información de interés para el inversionista*. Recuperado de: http://www.winne.com/america/costa_rica/pdf/perfil_inv.pdf
- Morel, T. (s.f). *Servicios de cafetería*. Recuperado de: <http://www.arqhys.com/construccion/cafeterias-construccion.html>
- NITZAN (s.f). *Manual de funciones*. Recuperado de: <http://www.nitzanonline.com/pdf/JobDescription.pdf>

Quintero, J. (s.f). Teoría de Maslow. Venezuela: Universidad Fermín Toro.

Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento del Ministerio de Salud – Decreto Ejecutivo No 33.240-S; del 23 de agosto del 2006. Poder Legislativo – Gobierno de la República de Costa Rica.

Reglamento para los Servicios de Alimentación al Público – Decreto Ejecutivo No. 19479-S; del 29 de enero de 1990 Poder Legislativo – Gobierno de la República de Costa Rica.

Rodríguez, I.; Ammetller, G.; López, O. & Maraver. G. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Eureka Media, S.L.

Sambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Editorial Texto, C.A.

Sarroca, R. & Torres, M. (2006). Manipulación y Almacenamiento de Alimentos. *Revista A.N.E.C.* Recuperado de:
<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/HASH3a17.dir/doc.pdf>

Subway (2013). *Menú de compras*. Recuperado de
<http://www.subwaycostarica.com/MenuProductos.aspx>

Vega, P. (22-26 de julio, 2002). *Cafeterías Josefinas (1890-1930): Cultura Urbana Y Sociabilidad*. Mesa de Historia Cultural. VI Congreso Centroamericano de Historia. Universidad de Panamá.

Walmart GSS LA (2012). *Datos empresariales Walmart*. Recursos Humanos.

Walmart (2013). *Quiénes somos*. Recuperado de
http://walmartcr.com/v1/index.php?route=information/information&information_id=4