

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PLAN DE MERCADEO PARA EL PROGRAMA DE ARTES CULINARIAS  
DE LA ACADEMIA DE ALTA COCINA GUAITIL.

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

ALINA NATALIA SÁNCHEZ CUBERO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

## **Dedicatoria**

Deseo dedicar este proyecto y el esfuerzo realizado durante estos años de estudio a Dios, mi creador y protector quien me ha dado el valor para culminar con éxito y no desistir en el camino. Seguidamente, a mi esposo Ezzard y a mi hijo Isaack, quienes durante estos años han apoyado mis estudios, sueños y realización profesional, gracias infinitas por esperar y estar siempre para mi. A mi madre, Esmeralda, cuyo coraje y ejemplo me han permitido luchar y nunca dejar proyectos sin concluir. Mi profundo agradecimiento a ustedes, desde mi corazón.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del  
Programa de Estudios 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 Chacón  
Profesor Guía

---

MBA. Oscar Acuña Fernández  
Lector Profesor de Posgrado

---

M.Sc. Jenny Flores Naranjo  
Lectora Academia de Alta Cocina Guaitil

---

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza  
Director Programa de Posgrado en  
Administración y Dirección de  
Empresas

---

Alina Natalia Sánchez Cubero  
Sustentante

## Tabla de contenido

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>ii</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>vii</b>
<b>Lista de Cuadros</b> .....	<b>viii</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>ix</b>
<b>Lista de Gráficos</b> .....	<b>x</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Contextualización de la educación en artes culinarias en Costa Rica y aspectos conceptuales generales para formular un plan de mercadeo</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 La educación en artes culinarias y gastronomía</b> .....	<b>3</b>
1.1.2 Reseña histórica y antropológica .....	5
1.1.3 Evolución y tendencias mundiales .....	6
<b>1.2 La educación en artes culinarias en su contexto internacional</b> .....	<b>9</b>
1.2.1 Escuelas internacionales referentes en artes culinarias y gastronomía .....	9
<b>1.3 Educación en artes culinarias y gastronomía en Costa Rica</b> .....	<b>13</b>
1.3.1 Evolución de la educación en artes culinarias y gastronomía .....	13
1.3.2 Importancia económica para Costa Rica y su relación con el turismo .....	15
1.3.3 Plan Nacional de Gastronomía Costarricense Sostenible y Saludable .....	16
1.3.4 Relevancia cultural de la educación en artes culinarias .....	19
1.3.5 Principales instituciones promotoras de la educación en artes culinarias .....	20
<b>1.4 Aspectos conceptuales</b> .....	<b>21</b>
1.4.1 Conceptos generales de mercadeo .....	21
1.4.2 Mercadeo de servicios .....	23
1.4.3 Mezcla ampliada de mercadeo para servicios .....	24
1.4.4 Flor del servicio .....	26
1.4.5 Plan de mercadeo .....	27
1.4.6 Investigación de mercados .....	28
1.4.7 Plan estratégico .....	29
1.4.8 Matriz FODA .....	30
1.4.9 Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	31
<b>Capítulo II: Descripción situacional de la Academia de Alta Cocina Guaitil y de su programa Artes Culinarias</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1 La Academia de Alta Cocina Guaitil</b> .....	<b>34</b>
2.1.1 Reseña histórica de la Academia .....	36
2.1.2 Estructura organizacional, administrativa y financiera .....	37
2.1.3 Filosofía empresarial (misión, visión y valores) .....	39
2.1.4 Descripción del Plan Estratégico 2016-2018 .....	40
<b>2.2 El Programa de Artes Culinarias</b> .....	<b>45</b>
2.2.1 Reseña .....	45

2.2.2	Objetivo, alcance y descripción .....	47
2.2.3	Modalidad de estudio.....	50
2.2.4	Condiciones de ingreso.....	51
2.2.5	Ambiente interno .....	53
2.2.6	Entorno externo.....	55
2.2.7	Entorno del cliente .....	58
2.2.8	Gestión de mercadeo y resultados actuales .....	60
2.2.9	Situación actual del Programa en relación con “las 7 p” del mercadeo de servicios .....	61
2.2.10	Matriz FODA del Programa.....	66
<b>Capítulo III: Investigación de mercado y análisis; entorno externo y del cliente .....</b>		<b>69</b>
<b>3.1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2</b>	<b>Objetivos de la investigación .....</b>	<b>69</b>
3.2.1	Objetivo general .....	70
3.2.2	Objetivos específicos .....	70
<b>3.3</b>	<b>Justificación de la investigación .....</b>	<b>71</b>
<b>3.4</b>	<b>Metodología de la investigación .....</b>	<b>72</b>
3.4.1	Tipo de investigación .....	72
3.4.2	Instrumentos utilizados en la investigación .....	72
3.4.3	Población de interés .....	74
3.4.4	Tamaño de la muestra y tipo de muestreo .....	75
<b>3.5</b>	<b>Presentación y análisis de los resultados de investigación.....</b>	<b>76</b>
3.5.1	Información demográfica .....	76
<b>3.6</b>	<b>Análisis del entorno externo .....</b>	<b>78</b>
3.6.1	La competencia identificada.....	79
<b>3.7</b>	<b>Análisis del entorno del cliente potencial .....</b>	<b>84</b>
3.7.1	El perfil del cliente potencial .....	84
3.7.2	Necesidades, preferencias y percepciones generales.....	85
3.7.6	Razones de no inscripción .....	98
3.7.8	Atributos de calidad del servicio .....	99
<b>3.8</b>	<b>Análisis FODA.....</b>	<b>100</b>
3.8.1	Fortalezas.....	100
3.8.2	Oportunidades .....	101
3.8.3	Debilidades .....	102
3.8.4	Amenazas.....	103
<b>Capítulo IV: Plan de mercadeo para el programa Artes Culinarias de la Academia de Alta Cocina Guaitil.....</b>		<b>104</b>
<b>4.1</b>	<b>Justificación de la propuesta .....</b>	<b>104</b>
<b>4.2</b>	<b>Objetivos del plan de mercadeo.....</b>	<b>105</b>
4.2.1	Objetivo general .....	105
4.2.2	Objetivos específicos .....	106
<b>4.3</b>	<b>Alcances, limitaciones y factores críticos de éxito .....</b>	<b>106</b>
<b>4.4</b>	<b>Mercado meta definido.....</b>	<b>107</b>

<b>4.5 Propuesta de estrategia para las “7 pes” del mercadeo de servicios .....</b>	<b>108</b>
4.5.1 Estrategia para el producto de servicio .....	108
4.5.2 Estrategia de lugar y tiempo.....	113
4.5.3 Estrategias de precio .....	114
4.5.4 Estrategia para la promoción y educación hacia los clientes.....	117
4.5.5 Estrategia para el proceso del servicio .....	126
4.5.6 Estrategia para el personal .....	127
4.5.7 Estrategias para el entorno físico .....	129
<b>4.6 Presupuesto para la implementación de las estrategias planteadas .....</b>	<b>132</b>
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>133</b>
5.1 Conclusiones .....	133
5.2 Recomendaciones .....	135
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>137</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>142</b>
Anexo 1 .....	143
Cuestionario aplicado a clientes potenciales del Programa Artes Culinarias de la Academia Guaitil. ....	143
Anexo 2 .....	150
Guía de preguntas para grupos focales de clientes potenciales del Programa de Artes Culinarias de la Academia Guaitil.....	150
Anexo 3 .....	154
Panfleto informativo para comunicar el programa de Artes Culinarias.....	154
Anexo 4 .....	156
Gráficos 17 y 19 .....	156
Anexo 5 .....	159
Entidades certificadoras de Academias de Cocina .....	159
Anexo 6 .....	166
Creación de un código QR gratis .....	166
Anexo 7 .....	168
Formulario de solicitud para instalación de rótulo por parte de la municipalidad de San Pedro de Montes de Oca. ....	168

## **Resumen**

La educación en gastronomía y artes culinarias en Costa Rica ha evolucionado de la mano del sector turismo, el Programa de Artes Culinarias que imparte la Academia de Alta Cocina Guaitil surge como una respuesta a la necesidad de formación en el área gastronómica y culinaria a nivel nacional. Este Programa brinda las bases teóricas y promueve las habilidades técnicas necesarias de cocina y de manipulación de alimentos, conforme se avanza en sus distintos módulos de educación, el estudiante adquiere los conocimientos necesarios para desarrollarse eficientemente.

El presente proyecto es una propuesta de plan de mercadeo para dicho programa cuyo contenido evidencia propuestas claras de mejora, basadas en la investigación de mercado que se llevó a cabo para tal fin. Este documento se divide en cinco capítulos, el primero expone el contexto de la educación en artes culinarias desde su perspectiva global y antropológica, indicando también una serie de conceptos relacionados con el mercadeo que permitirán, en los siguientes capítulos, una comprensión más profunda, técnica y lógica de los análisis que se presentarán. El capítulo dos describe la situación actual de la Academia de Alta Cocina Guaitil, con especial énfasis en el objeto de investigación principal, su Programa Artes Culinarias.

En el capítulo tres se construye un marco de investigación de campo para llevar a cabo la recopilación de datos primarios con la finalidad de obtener información relevante tanto del cliente potencial como del entorno externo en el que se desenvuelve el Programa, dando pie a encontrar elementos reveladores del consumidor potencial con respecto a la inscripción en dicho programa.

Las estrategias de mercadeo se plantean en el capítulo cuatro conforme a las “7 pes” del mercadeo de servicios, en cada pe se justifica la necesidad de las estrategias indicadas a raíz de la situación actual que presenta el Programa y a partir de esas estrategias se proponen una o varias tácticas para llevar a cabo las acciones necesarias con el fin de cumplir los objetivos de mejora. Finalmente se desglosan una serie de conclusiones y recomendaciones.

## Lista de Cuadros

CUADRO 1. MÓDULOS BIMESTRALES DEL PROGRAMA 1 ARTES CULINARIAS -----	48
CUADRO 2. MÓDULOS BIMESTRALES DEL PROGRAMA 2 ARTES CULINARIAS -----	50
CUADRO 3. MATRIZ FODA DEL PROGRAMA ARTES CULINARIAS -----	67
CUADRO 4. DATOS RELEVANTES SOBRE LA COMPETENCIA IDENTIFICADA EN LAS MUJERES QUE HAN TOMADO UN PROGRAMA DE COCINA DE MÁS DE UN AÑO-----	82
CUADRO 5. PORCENTAJE DE IDENTIFICACIÓN DE LAS ACADEMIAS O INSTITUCIONES DE COCINA POR PARTE DEL CLIENTE POTENCIAL DEL PROGRAMA DE ARTES CULINARIAS-----	83
CUADRO 6. MEDIOS PARA BUSCAR INFORMACIÓN POR PARTE DEL CLIENTE POTENCIAL-----	94
CUADRO 7 : MODELOS DE ANUNCIOS DE CREATIVE HUB MEDIANTE LA PLATAFORMA BUSINESS MANAGER DE FACEBOOK -----	119
CUADRO 8. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO DIRIGIDO AL PROGRAMA DE ARTES CULINARIAS DE LA ACADEMIA DE ALTA COCINA GUAITIL -----	132



## Lista de Figuras

FIGURA 1. PLAN NACIONAL DE GASTRONOMÍA SOSTENIBLE Y SALUDABLE-----	17
FIGURA 2. LA FLOR DEL SERVICIO: PRODUCTO BÁSICO RODEADO POR UN GRUPO DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS -----	26
FIGURA 3. ESQUEMA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA ANTE LA ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA -----	30
FIGURA 4. MODELO DE COMPETENCIA DE CINCO FUERZAS. UNA HERRAMIENTA ANALÍTICA CLAVE -----	32
FIGURA 5. LOGO DE LA ACADEMIA DE ALTA COCINA GUAITIL-----	37
FIGURA 6. RESUMEN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2016-2018 DE ----- LA ACADEMIA DE ALTA COCINA GUAITIL -----	44
FIGURA 7. LOGO INAUGURAL DEL PROGRAMA ARTES CULINARIAS-----	46
FIGURA 8. LOGO ACTUALIZADO DEL PROGRAMA ARTES CULINARIAS-----	46
FIGURA 9. EJEMPLO DE ANUNCIO EN BUSCADOR GOOGLE PARA EL PROGRAMA ARTES CULINARIAS-----	118
FIGURA 10. PROPUESTA DE ROTULACIÓN PARA LA ACADEMIA GUAITIL -----	123
FIGURA 11. FOTO DEL MURO DE LA ACADEMIA ALEDAÑO A LA VÍA PRINCIPAL HACIA SABANILLA -----	130
FIGURA 12. SIMULACIÓN DE PINTURA Y REPELLO PARA EL MURO PRINCIPAL DE LA ACADEMIA-----	131

## Lista de Gráficos

GRÁFICO 1. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA EDAD DE LAS CLIENTES POTENCIALES DEL PROGRAMA ---	76
GRÁFICO 2. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL NIVEL ACADÉMICO DE LAS CLIENTES POTENCIALES DEL PROGRAMA -----	77
GRÁFICO 3. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES QUE SÍ TRABAJAN Y LAS MUJERES QUE NO TRABAJAN, ENTRE CLIENTES POTENCIALES DEL PROGRAMA -----	78
GRÁFICO 4. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES QUE SÍ HAN TOMADO UN CURSO CORTO DE COCINA Y LAS MUJERES QUE NO LO HAN HECHO-----	79
GRÁFICO 5. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES QUE SÍ HAN TOMADO UN PROGRAMA DE MÁS DE UN AÑO Y LAS MUJERES QUE NO LO HAN HECHO-----	81
GRÁFICO 6. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES SEGÚN PREFERENCIA DE HORARIOS PARA TOMAR UN PROGRAMA DE COCINA -----	86
GRÁFICO 7. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES SEGÚN PREFERENCIA DE LA CANTIDAD DE DÍAS SEMANALES PARA TOMAR UN PROGRAMA DE ARTES CULINARIAS-----	87
GRÁFICO 8. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES SEGÚN RANGO DE PRECIOS QUE ESTARÍAN DISPUESTAS A PAGAR MENSUALMENTE POR UN PROGRAMA DE ARTES CULINARIAS -----	88
GRÁFICO 9. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES SEGÚN PREFERENCIA EN LA FORMA DE TOMAR UN PROGRAMA DE ARTES CULINARIAS -----	89
GRÁFICO 10. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES QUE HAN TOMADO CURSOS CORTOS DE COCINA SEGÚN MOTIVACIÓN PARA HACERLO-----	90
GRÁFICO 11. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES QUE HAN TOMADO PROGRAMAS DE COCINA SEGÚN MOTIVACIÓN PARA HABERLO HECHO-----	91
GRÁFICO 12. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE TODAS LAS MUJERES ENCUESTADAS A LAS QUE SÍ O NO LES GUSTARÍA LLEVAR UN PROGRAMA DE ARTES CULINARIAS-----	92

GRÁFICO 13. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES A LAS QUE SÍ LES GUSTARÍA LLEVAR UN PROGRAMA DE ARTES CULINARIAS SEGÚN LA MOTIVACIÓN PARA HACERLO -----	93
GRÁFICO 14. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES QUE IDENTIFICARON CONOCER LA ACADEMIA GUAITIL SEGÚN TIPO DE COMENTARIO ESCUCHADO -----	95
GRÁFICO 15. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES QUE AFIRMARON CONOCER LA ACADEMIA GUAITIL SEGÚN MEDIO DE COMUNICACIÓN -----	96
GRÁFICO 16. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES A LAS QUE NO LES GUSTARÍA TOMAR UN PROGRAMA DE COCINA SEGÚN RAZÓN DE LA NEGATIVA -----	98
GRÁFICO 18. CALIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE ARTES CULINARIAS SEGÚN SU NIVEL DE IMPORTANCIA-----	99
GRÁFICO 17 : DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES QUE NO LES GUSTARÍA TOMAR UN PROGRAMA DE COCINA SEGÚN MOTIVACIÓN PARA CAMBIAR DE OPINIÓN-----	157
GRÁFICO 19 : DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS MUJERES QUE SI LES GUSTARÍA TOMAR UN PROGRAMA DE COCINA SEGÚN MEDIO POR EL CUAL BUSCARÍAN INFORMACIÓN-----	158

## **Introducción**

Las educación en artes culinarias ha evolucionado de la mano del sector turismo. Las tendencias gastronómicas y la demanda de un público, tanto extranjero como nacional de nivel mundial, ha ocasionado una reingeniería profunda de la actual industria de la hospitalidad en Costa Rica.

En el año 2015 el Gobierno costarricense declara de interés nacional el Plan Nacional de Gastronomía Costarricense Sostenible y Saludable, lo que convierte a la gastronomía nacional en un eje, no solo importante, sino también propulsor del empleo técnico.

El Instituto Nacional de Turismo ha impulsado fuertemente estrategias de desarrollo en la última década, destacando entre sus líneas que los programas gastronómicos son piezas fundamentales para tener una oferta adecuada de servicios turísticos. Asimismo, el crecimiento de la industria culinaria ha tenido como consecuencia una alta demanda de personal que cuente con formación y educación en esta área.

Algunas universidades, escuelas, academias y centros de formación han visto una oportunidad en esta industria educativa; en los últimos años se empiezan a impartir diferentes programas y cursos relacionados con la gastronomía y las artes culinarias a lo largo y ancho del país. En el 2013 aparece en el panorama la Academia de Alta Cocina Guaitil, como una institución que ofrece servicios de formación integral en gastronomía y hospitalidad, mediante una variedad de programas estructurados conforme a las tendencias y requerimientos del mercado gastronómico actual.

El Programa de Artes Culinarias que imparte dicha academia surge como una respuesta a la necesidad de formación en esta área. La apertura del mismo se da inmediatamente la

Academia abre sus puertas y el programa se imparte con una clara orientación al servicio, a la eficiencia, la calidad y la práctica adecuada de las técnicas básicas gastronómicas.

Su estructura formativa está integrada por módulos en horario nocturno, los cuales son adecuados para personas que trabajan (pero a la vez desean una formación en esta área); y aquellas personas que cuentan con mayor flexibilidad, pueden tener acceso al horario diurno del que este dispone.

El programa no solo brinda las bases teóricas, si no también las habilidades técnicas necesarias de cocina y de manipulación de alimentos. Conforme se avanza en sus distintos módulos de educación, el estudiante adquiere los conocimientos necesarios para desarrollarse eficientemente.

Para el presente trabajo final de graduación se propone el desarrollo de un plan de mercadeo para el Programa de Artes Culinarias de la Academia de Alta Cocina Guaitil, que refleje en su contenido propuestas claras de mejora, basadas en la investigación de mercado que se llevó a cabo para tal fin.

## **Capítulo I: Contextualización de la educación en artes culinarias en Costa Rica y aspectos conceptuales generales para formular un plan de mercadeo**

El presente capítulo expone el contexto de la educación en artes culinarias desde su perspectiva global y antropológica y su relación con la actualidad nacional, para tener una base de conocimiento acerca del medio ambiente sociocultural donde se desenvuelven las instituciones que proveen servicios de enseñanza en gastronomía y artes culinarias.

Asimismo, se indica una serie de conceptos relacionados con el mercadeo que permitirán, en los siguientes capítulos, una comprensión más profunda, técnica y lógica de los análisis que se presentarán acerca de la Academia de Alta Cocina Guaitil.

### **1.1 La educación en artes culinarias y gastronomía**

La culinaria es una forma creativa de preparar los alimentos. Hoy día, con la globalización y las tecnologías de la información, el mundo entero se encuentra en contacto con formas variadas de aprender a disponer, preparar y componer platillos. Es por ello que las diferentes escuelas especializadas en artes culinarias buscan un enfoque integral y a la vez preciso de las bases gastronómicas, tomando en cuenta las fusiones y estilos diferentes que marcan la pauta de la educación moderna en esta área, como consecuencia del acceso multidisciplinario a los conocimientos.

Según el diccionario de la Real Academia Española lo ‘culinario’ es todo aquello “perteneciente o relativo a la cocina”, y ‘arte’ es “la capacidad, habilidad para hacer algo”. Ambos términos combinados indican que la educación en artes culinarias es el aprendizaje de las habilidades pertenecientes a la cocina, de una forma correcta y artística a la vez.

Por otro lado, la gastronomía es un concepto más general donde figura todo lo relacionado con la alimentación y cómo el ser humano ingiere alimentos de diferentes categorías para satisfacer, no solo una necesidad primaria, sino también una necesidad de índole cultural.

El diccionario de la Real Academia Española, a su vez, presenta tres definiciones para el término 'gastronomía': "arte de preparar una buena comida", "afición al buen comer" y "conjunto de los platos y usos culinarios propios de un determinado lugar".

La educación en gastronomía incluye, por lo tanto, el aprendizaje de la preparación de platos influenciados por el lugar donde se encuentra la persona que aprende este arte.

Entre las mejores escuelas de cocina del mundo se encuentran: Hattori Nutrition College en Japón; Le Cordon Bleu de Italia, con escuelas alrededor del mundo; The Culinary Institute of America en Estados Unidos, con sedes en diferentes estados; French Culinary Institute, con especialidad en cocina francesa y sedes en Estados Unidos; Academia Barilla en Italia; Tante Marie en Gran Bretaña; École Hôtelière en Suiza y, por último, Basque Culinary Center en España. (Bonilla, 2017)

La oferta mundial educativa incluye cursos básicos, otros más especializados, grado y máster en gastronomía y artes culinarias, lo que permite el desarrollo constante de métodos y técnicas para la enseñanza y el avance de la educación en esta área.

### 1.1.2 Reseña histórica y antropológica

Desde que se tienen indicios de la existencia del ser humano, este debe alimentarse para sobrevivir. La evolución del hombre ha sido constante. Dichos cambios a través del tiempo se vieron reflejados en aspectos fisiológicos así como sociales, ambos influenciados por los

hábitos alimentarios que formaron parte fundamental de las diferentes costumbres y modos de vida. Desde la época de la caza hasta la del sedentarismo, se cree que las formas de obtener y preparar los alimentos influenciaron los cambios sucesivos en el comportamiento del hombre.

La historia de la alimentación y sus variantes datan de la prehistoria. Sin embargo, a interés del presente proyecto se tomará como base la preponderancia de la Edad Contemporánea (inicios del siglo XX) y de la Edad Contemporánea (siglo actual). La Universidad Interamericana de Desarrollo (UID) menciona que la influencia de la Edad Contemporánea y Moderna en la gastronomía se vieron afectadas tanto por la revolución francesa, como por la evolución y el refinamiento del presente siglo:

La revolución francesa tiene como consecuencia un nuevo orden social. Se crea la clase burguesa, que prospera de la mano de la cocina clásica francesa, considerada base de las tendencias de la cocina actual. La cocina es apreciada por el grueso de la sociedad gracias a la proliferación de los restaurantes. Surgen los grandes cocineros, protagonistas de diferentes tendencias gastronómicas (...). El siglo XIX dio lugar a los chefs, autores y gastrónomos (...). Es también el siglo de los grandes banquetes. La influencia rusa en la corte francesa da inicio al servicio ruso, donde el mesero sirve de un platón al comensal a



diferencia del francés donde el mesero presentaba a cada comensal que se servía por sí mismo. (UNID, s.f., p.8)

El ser humano, al ser social por naturaleza, utiliza la alimentación como una función vital de disfrute social e, inclusive, cultural. El interés que la especialización y el estudio en artes culinarias ha traído a la sociedad actual es, sin duda, creciente, y más aún en cada uno de los países con acceso a recursos alimenticios abundantes. Según Cáceres, citando a Claude Fischler, “la alimentación es, en efecto, una función biológica vital y al mismo tiempo una función social esencial (...). El hombre biológico y el hombre social, la fisiología y el imaginario, están estrecha y misteriosamente mezclados con el acto alimentario” (2010, p.15).

### 1.1.3 Evolución y tendencias mundiales

La evolución de la cocina, la indumentaria de los cocineros, así como la educación y transmisión de conocimientos es, sin duda, inherente a la actividad misma del ser humano. La influencia de tantas fuentes de conocimiento (de fácil acceso) con las que se cuenta hoy, el crecimiento del turismo mundial y una amplia exposición de opiniones por medio de las llamadas “redes sociales” han generado una afluencia de sapiencias que generan una cantidad importante de tendencias en la gastronomía mundial, donde los “influenciadores” de las mismas (generalmente chefs reconocidos mundialmente) marcan la pauta de nuevas y modernas técnicas e, incluso, modas al preparar los alimentos.

“Las tendencias son ideas aplicadas a la vida cotidiana por gusto o por atracción hacia un objeto, un modo de comportamiento y gastronómicamente hablando la forma de preparar y comer los alimentos., es un cambio o evolución adaptado a la vida de la sociedad, con gustos

individuales que se conjuntan para hacer preferencias colectivas” (Mejía, Mejía y Bravo, 2014, p.30).

Sin duda las tendencias mundiales en la gastronomía se ven influenciadas por la heterogeneidad. Según Cáceres, “(...) la heterogeneidad de actitudes y de prácticas que se observa, propiciada en parte por las formas actuales de producción y distribución alimentaria. Heterogeneidad que se manifiesta a través de ‘estilos’ alimentarios diversificados entre los individuos, adaptados a sus hábitos (adquiridos en familia durante la infancia o adquiridos más tarde por el contacto con otras fuentes de socialización, como las parejas o amigos), a sus preferencias (preferencias a lo que respecta a sus características organolépticas o las formas de cocinar, pero también las preferencias simbólicas, relativas a los ‘estilos de vivir’ y a los ‘estilos de pensar’), a su valores y a sus condicionantes prácticos (presupuesto, tiempo, accesibilidad, de los productos ...)” (2010, pp. 234 y 235).

Cuando se habla de una tendencia en cocina debe considerarse que es un chef quien, con su ingenio, crea recetas y formas de presentar los alimentos, adopta prácticas de otras disciplinas o las crea él mismo, y así marca la pauta de referencia que genera la adopción o no de una tendencia.

Es importante mencionar que en el desarrollo de una nueva tendencia, para que esta se produzca efectivamente se debe dar la convergencia de varios grupos de personas, a saber;

Los diseñadores, chefs y artistas de la cocina quienes son los creadores de las tendencias. Ellos trabajan en el desarrollo del nuevo estilo en las cocinas y preparaciones.

Los ejecutores de las tendencias, cocineros curiosos, aquellos que son de pensamiento abierto y son innovadores en cuanto al estilo. Este grupo considera que el cambio es algo positivo y tienden a aplicarlo en sus propios establecimientos.

Los generalistas tempranos: ellos aceptan las modas gastronómicas antes de que se vuelvan generales completamente.

Los generalistas gastronómicos: lo hacen porque todo el mundo parece hacerlo.

Los generalistas tardíos: saben que el cambio es inminente pero no buscan hacerlo desde un principio.

Los seguidores de tendencias: este grupo de comensales necesita haber visto a otras personas comiendo los nuevos estilos, antes de consumirlos ellos mismos.

Los conservadores: prefieren los sabores y las formas de comer que han existido por años. (Mejía et al., 2014, p. 31).

El proceso mismo de una tendencia comienza con sus ejecutores y finaliza con los conservadores que no la aceptan. Las tendencias mundiales prácticamente cambian en forma constante y año a año se renuevan, pero casi nunca se conservan tal como nacen; asimismo, son sustituidas por otras nuevas. Varias tendencias mundiales para el año 2017 son las siguientes:

- Especialización

La competencia en el sector gastronómico ha permitido (aún más en el presente año) un crecimiento en el número de tiendas de alimentación o restaurantes especializados en un solo plato o producto gastronómico.

- “Ready-to-eat” gourmet

Con el aumento de las exigencias del cliente, la industria gastronómica se ha visto obligada a dar una respuesta a estos gustos y hábitos con una extensa gama de platos preparados que

sean saludables, vegetarianos, sin aditivos ni conservantes y con el sabor de hechos en casa, listos para abrir y servir.

#### - Alimentos como parte de la medicina

Están aumentando el número de cocineros de prestigio que colaboran en la confección de menús para hospitales o, simplemente, para llevar una alimentación personalizada frente a diversas dolencias o enfermedades crónicas.

#### - Alimentos sostenibles

La sostenibilidad y reducción de desperdicios es parte fundamental de la preparación y comercialización de los alimentos; cada vez más ocurre que los profesionales de la industria buscan reducir los desperdicios que ella genera. (Balanzino, 2017)

## 1.2 La educación en artes culinarias en su contexto internacional

### 1.2.1 Escuelas internacionales referentes en artes culinarias y gastronomía

En todos los países existen diferentes costumbres y formas de preparar los alimentos, pero a nivel internacional la influencia gastronómica de China, Francia y España es notablemente fuerte. “El arte culinario ha alcanzado una cumbre extraordinaria en la China. Así, Francia se presenta como la cúspide de la cocina occidental, y la cocina china ocupa el trono de la cocina asiática. (...) El impresionante conjunto de las cocinas regionales de España brinda una enorme variedad de platillos sabrosos, que le permiten figurar en los primeros lugares del arte culinario” (Ross, 2001, p. 8).

A continuación se hace una breve referencia sobre estas tres escuelas internacionales referentes en la industria gastronómica.

- La cocina china

China es un país con una historia de más de cinco milenios, cuya influencia gastronómica es dada por su relevancia cultural, migración e influencia en casi todos los países.

En este lejano país se han rescatado unas 8 mil recetas, algunas de las cuales datan del año 500 a.C. Los refinamientos de esta cocina incluyen también la forma de presentar los alimentos y los instrumentos de comer, entre las características distintivas de la mesa china se encuentran los banquetes oficiales o comidas formales, que incluyen extensos números de platos (antes, no menos de cien; ahora, al menos doce o catorce, siempre en número par), con un orden estricto de aparición en la mesa donde solo determinadas viandas son servidas juntas o separadas y cada técnica de cocción debe emplearse una sola vez (frito, hervido, asado, etc.) (Ross, 2001, pp. 11 y 15).

Según Ross, la cocina china se subdivide a su vez en las siguientes cocinas regionales que tienen gran influencia a nivel internacional:

La escuela cantonesa, en el sureste.

La escuela pekinesa, en el noreste.

La escuela de Sechuán, en el oeste.

La escuela de Hunán, al centro.

La escuela de Fukién, en la costa este.

Es notoria a nivel internacional la presencia de restaurantes que preparan comida china; en casi todos los países es muy fácil encontrar un lugar donde hagan preparaciones de este tipo,

así como escuelas o academias que impartan conocimientos respecto a la cultura culinaria china.

#### - La cocina francesa

Esta cocina es conocida como de alto refinamiento e importancia mundial; inclusive, los chefs educados en artes culinarias francesas son considerados como de alta especialización.

Existen recetarios franceses de cocina publicados desde la Edad Media y los siglos siguientes, en los que se detallan las técnicas culinarias que ya para entonces utilizaban los grandes cocineros de ese país. Durante la revolución francesa se dio una gran transformación, que llevó a los cocineros de los antiguos palacios a poner sus propios restaurantes, de enorme calidad, a los que asistían los miembros de la burguesía (...). Cuando llega el momento de modernizar las técnicas, esta escuela no se queda atrás y de la imaginación creadora de sus chefs nace “la nueva cocina francesa”, para darle refrescante vitalidad (Ross, 2001, pp. 16 a 21).

Varias cocinas regionales francesas importantes son las de:

Bretaña

Normandía

Champaña

Turena

Isla de Francia (con París a la cabeza)

Alsacia y Lorena

Borgoña

Burdeos

Provenza

Como se indicó en la sección anterior, una de las academias mundiales con más renombre es el French Culinary Institute, con especialidad en cocina francesa y sedes en Estados Unidos, la cual es una institución ícono altamente especializada en la educación culinaria.

#### - La cocina española

La cocina española se ha resistido durante largo tiempo a abandonar las raíces propias y a adoptar la cocina internacional (que tiene una fuerte base francesa). Es así como, todavía hoy, esta cocina mantiene muchas de las características que poseía desde la época medieval.

Actualmente, la abundancia de productos de la tierra y el mar con que cuenta España se refleja en la riqueza de su mesa. En las grandes ciudades como Madrid y Barcelona el visitante podrá degustar platos de todas las cocinas regionales (Ross, 2001, pp. 25 y 26).

Varias cocinas regionales de España son las de:

Vizcaya

Andalucía

Galicia

Extremadura

Castilla

Cataluña

Valencia

Aragón

Como se indicó en la sección anterior, una de las academias mundiales con más renombre es el Basque Culinary Center en España.

### 1.3 Educación en artes culinarias y gastronomía en Costa Rica

#### 1.3.1 Evolución de la educación en artes culinarias y gastronomía

Conforme Costa Rica se ha abierto al mundo, al turismo, a las relaciones y a los tratados comerciales se han intensificado las influencias externas en todas las áreas comerciales, sociales y culturales. La educación en gastronomía y artes culinarias eminentemente ha evolucionado de la mano del sector turismo, con la influencia de la globalización en sus habitantes. “Para el caso de Costa Rica, el sistema turístico es de tipo adaptativo en el que participa un grupo significativo de actores entre los que a través de los años se ha tejido una trama compleja de relaciones, que le ha permitido evolucionar y adaptarse a condiciones muy variables del entorno con buen suceso. La competitividad y posicionamiento logrado por Costa Rica hasta el momento es un reflejo de la evolución de este modelo” (Instituto Costarricense de Turismo, 2015, p. 13).

Si bien es cierto que el apogeo del turismo ha impulsado el desarrollo gastronómico nacional, el ciudadano costarricense ha demostrado que la costumbre de comer fuera de casa y disfrutar de diferentes tendencias de la cocina nacional o internacional es parte de los hábitos colectivos; el “tico” se ha convertido en un comensal en búsqueda de nuevas experiencias, como lo demuestra el hecho de que la oferta de restaurantes a nivel nacional es sumamente alta. “Si se suma la cantidad de restaurantes que tramitaron su construcción entre el 2010 y octubre del 2013, ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA), se tiene que en ese lapso se construyeron 500 locales en todo el país (...)” (Vindas, 2013).



La oferta de restaurantes requiere sin duda de profesionales en esta área para atender la demanda nacional y de turistas; es así como la evolución de la educación culinaria ha sido una respuesta clara al crecimiento del sector. La carrera, cursos o grados técnicos en artes culinarias y gastronomía la imparten varias escuelas en Costa Rica, las cuales

“se enfocan en los recursos, técnicas y saberes involucrados con la alimentación humana. Tienen diversas áreas de estudio, como el manejo de alimentos, la preparación y presentación de diversos platos, el aprendizaje de la cultura gastronómica local y global, así como las tendencias principales de la cocina. Asimismo, la nutrición y estilos de alimentación saludables forman también parte del ámbito de acción de las artes culinarias. El profesional en Artes Culinarias puede dirigir o trabajar en empresas gastronómicas y restaurantes, para lo cual conjuga todos sus saberes y los lleva a la práctica de forma profesional e higiénica.” (“universidades.cr” 2017)

Las habilidades deseadas, el perfil de salida y los puestos de trabajo hoy día para las personas que desean ser profesionales en dicha área, según “universidades.cr”, son los siguientes:

Habilidades deseadas:

- Gusto por la cocina y gastronomía.
- Hábitos de higiene y limpieza.
- Conocimientos básicos sobre alimentación y nutrición.
- Habilidad en el manejo de instrumentos de cocina.
- Capacidad para distinguir sabores y texturas en la cocina.
- Mentalidad emprendedora y visionaria.

Perfil de salida:

- Gusto por la cocina y gastronomía.
- Hábitos de higiene y limpieza.
- Conocimientos básicos sobre alimentación y nutrición.
- Habilidad en el manejo de instrumentos de cocina.
- Capacidad para distinguir sabores y texturas en la cocina.
- Mentalidad emprendedora y visionaria.
- 

Ubicación en puestos de trabajo:

- Empresas gastronómicas.
- Empresas de catering.
- Restaurantes.
- Cruceros.
- Hoteles.

### 1.3.2 Importancia económica para Costa Rica y su relación con el turismo

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), la gastronomía se ha transformado en uno de los incentivos más importantes para los viajes, y los países deben contar con estrategias para fortalecer la calidad, variedad y singularidad de los productos autónomos en destino.

En los últimos 32 años la cantidad de llegadas internacionales a Costa Rica por todos los puertos creció más del 800 %, al pasar de 273 900 en 1984 a 2 665 608 llegadas internacionales en el 2015. (Instituto Costarricense de Turismo, 2015, p. 14). Todos estos

visitantes necesitan de los servicios gastronómicos que el país ofrece, razón por la cual la vitalidad económica que genera el turismo afecta directamente la industria gastronómica.

### 1.3.3 Plan Nacional de Gastronomía Costarricense Sostenible y Saludable

El Instituto Costarricense de Turismo (ICT), la Cámara Costarricense de Restaurantes (CACORE) y el Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio) impulsaron, años atrás, el Plan Nacional de Alimentación Sostenible y Saludable (PNGCSS), el cual se ha venido desarrollando como una nueva estrategia cuya finalidad es mejorar la competitividad del país como destino turístico y promover su gastronomía en la misma intensidad que su patrimonio nacional.

El propósito del PNGCSS es posicionar la cocina costarricense como sostenible, tomando en cuenta aspectos sociales, ambientales y económicos en todas las fases de la producción, comercialización y servicio final. Este plan no solo tiene como fin ayudar a la formación del personal de los establecimientos culinarios sobre cómo preparar platillos tradicionales, sino que pone gran énfasis en el uso de plantas locales, verduras y frutas para dichas preparaciones y recetas; como consecuencia se espera que esta iniciativa genere un valor agregado y de aprecio por la cultura gastronómica local, tanto a nivel nacional como internacional (CACORE, s.f.).

Los objetivos del PNGCSS son los siguientes:

- “Socializar” la estrategia país de obtener una gastronomía costarricense sostenible y saludable, única en el mundo por esos dos diferenciadores que la motivan.
- Recopilar y socializar la historia de la gastronomía costarricense.

- Proyectar hacia el turismo internacional una gastronomía propia y diferenciada.
- Promover la gastronómica costarricense, impulsando el desarrollo de los sentidos, específicamente el gusto por medio de presentaciones de platillos, en un menú basado en la revitalización de la cocina tradicional costarricense y cocina de innovación con identidad cultural (CACORE, s.f.).
- Como principales pilares que rigen el PNGCSS se distinguen cinco: el primero tiene que ver con la conservación familiar de recursos de biodiversidad comestible; el segundo con la producción sostenible y orgánica de alimentos nativos; el tercer pilar tiene implica el uso de los recursos anteriores, mediante una forma tradicional e innovadora que hace (como cuarto pilar) que el consumidor nacional o turista obtenga mejor salud y bienestar, mediante la alimentación balanceada y sostenible impulsada en el país; por último, el quinto pilar es el desarrollo humano y que Costa Rica se posicione como un destino único en su cultura gastronómica.

Figura 1. Plan Nacional de Gastronomía Sostenible y Saludable



EL PNGCSS ha emitido un manifiesto con los principales componentes que debe tomar en cuenta toda la industria gastronómica costarricense a la hora de desarrollar la actividad diaria, a saber:

- Estimular la creatividad en el uso, preparación y presentación de alimentos y bebidas que, además de promover el disfrute de la experiencia gastronómica, genere una dinámica económica y social en beneficio de la empresa y de la sociedad costarricense.
- Incluir productos alimenticios endémicos, nativos y naturalizados en la elaboración de los platillos que agreguen valor organoléptico.
- Seleccionar productos locales, regionales o nacionales que se deriven de prácticas productivas agropecuarias, acuícolas y pesqueras sostenibles (producción agropecuaria sostenible, agricultura orgánica, fincas integrales, áreas marinas de pesca responsable, y otras).
- Dar identidad al plato, aprovechando las técnicas culinarias disponibles e inspirándose en los usos cotidianos y festivos, así como en las tradiciones alimentarias, incluyendo la historia del producto y de los platillos.
- Para el caso de productos que se deban importar, preferir los que demuestren procesos de producción amigable y concordante con los principios de la sostenibilidad.
- Promover acciones para contribuir con la carbono-neutralidad de Costa Rica en todas las fases de la cadena de producción, comercialización y servicio, midiendo la huella de carbono, adoptando buenas prácticas para su reducción y, en última instancia, con medidas de compensación.
- Ofrecer comidas y bebidas con un mayor valor nutricional, considerando las políticas públicas de seguridad alimentaria y nutricional del país.

- Incorporar al producto gastronómico la información y el conocimiento generados por los actores locales, académicos, técnicos y científicos del país (CACORE, s.f.).

Entre los documentos importantes que hacen legal y de relevancia nacional al PNGCSS se pueden indicar los siguientes de consulta pública:

- -Sinopsis Ejecutiva del Plan PNGCSS
- -Producto 1 – Plan Nacional de la Gastronomía Costarricense Sostenible y Saludable
- -Producto 2 – Plan Acción MAG- Producción Orgánica Sostenible y Familiar
- -Decreto 38939 – Declaratoria de Interés Público del Plan PNGCSS
- -Informe Ejecutivo 2017 PNGCSS

#### 1.3.4 Relevancia cultural de la educación en artes culinarias

Comúnmente para referirse a la gastronomía se menciona la frase “arte culinario” o “arte gastronómico”, pues, a la hora de disfrutar de un platillo preparado por un chef conocedor, el estilo, el atractivo y el sabor son considerados hasta cierto punto manifestaciones culturales y artísticas de índole estética, que van más allá de la función esencial de nutrirse.

“En todo el mundo se está dando una revaloración de las cocinas tradicionales, rejuvenecidas con las ventajas de la vida moderna, pero sin despreciar las valiosísimas experiencias que han sido pasadas de generación en generación. También nosotros nos hemos visto obligados por el auge del turismo, a repensar lo propio, a desempolvar las recetas de las abuelas y a buscar sus raíces, para comprender mejor a nosotros mismos y para ofrecer al visitante un menú original” (Ross, 2001, p. 31).

La gastronomía está íntimamente relacionada a la cultura costarricense; incluso es parte fundamental de las celebraciones en las comunidades y en el núcleo familiar. Se ha convertido en un símbolo de disfrute social y a la vez de reflexión en cuanto a la salud y uso adecuado de los alimentos.

### 1.3.5 Principales instituciones promotoras de la educación en artes culinarias

Entre las instituciones promotoras de la gastronomía y las artes culinarias en Costa Rica se pueden mencionar algunas sobresalientes como la Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines (CACORE) la cual es una institución sin fines lucrativos, conformada por empresas y personas que participan en las actividades que tienen que ver con la gastronomía y las artes culinarias (restaurantes, proveedores de bienes, proveedores de servicios, bares, sodas, centros turísticos, etc.).

El objetivo principal de esta institución es fortalecer el posicionamiento de la industria (comercialmente), de sus relaciones interinstitucionales (que generen valor) y, en los casos necesarios, proveer una defensa legal a sus asociados.

Otra entidad importante es la Asociación Nacional del Chef de Costa Rica (ANCH) que inicia sus actividades con un grupo de individuos conocedores y que ejercían la labor de chefs, los cuales deciden agruparse e invitar a todas aquellas personas relacionadas con la industria de la gastronomía a formar parte de su asociación, con el objetivo de lograr un mejoramiento a nivel académico, intelectual, cultural y social.

Algunas universidades que imparten carreras relacionadas con la industria de la gastronomía y las artes culinarias a nivel nacional son las siguientes:

- Universidad Técnica Nacional (UTN) con la carrera Gestión de Empresas de Hospedaje y Gastronomía.
- Universidad Latina de Costa Rica (U Latina) imparte el Diplomado y Técnico en Artes Culinarias.
- Universidad Politécnica Internacional imparte el Diplomado en Gastronomía y Artes Culinarias.
- El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), que posee toda una variedad de cursos como manipulación de alimentos, etiquetado de alimentos, buenas prácticas de manufactura de alimentos, elaboración artesanal de conservas y muchos más.

Algunas academias y escuelas especializadas y reconocidas a nivel nacional son las siguientes:

- Escuela Gourmet ARCAM (ubicada en San José)
- Academia de Cocina Italiana Etruria (ubicada en Alajuela)
- Instituto Gastronómico Rebecca's Cuisine (ubicada en San José)
- Instituto Politécnico Internacional - Artes Culinarias (ubicada en San José)
- O'Sullivan Culinary - Instituto de Artes Culinarias (ubicada en San José)
- Escuela Gour (ubicada en Moravia, San José)
- Sabores La Escuela (ubicada en Escazú, San José)

## 1.4 Aspectos conceptuales

### 1.4.1 Conceptos generales de mercadeo



Según la American Marketing Association el marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los agentes, los socios y la sociedad en general (American Marketing Association, 2015). Por su parte Kotler y Armstrong indican que el mercadeo debe ajustarse a las necesidades actuales y que debe entenderse, no en el sentido arcaico de realizar una venta (no es solo hablar y vender), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. Por otro lado, el mercadeo también puede verse como un proceso mediante el cual las compañías crean valor y establecen relaciones sólidas con sus consumidores para obtener a cambio valor de ellos (2012, p. 8).

Según la teoría moderna del mercadeo, todos los aspectos relacionados con él no son ajenos a otras áreas de la empresa; por el contrario, el mercadeo es paralelo a otras funciones como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad, cuya meta fundamental es vincular a la organización con sus clientes (Ferrel y Hartline, 2012, p. 8).

Una vez entendido el concepto fundamental de mercadeo con las definiciones anteriores, se puede agregar un matiz estratégico que desarrollan Lambin, Gallucci y Sicurello, indicando acertadamente que “desde el ámbito de la visión estratégica es importante el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones y comprender que desde el punto de vista del marketing, el comprador no busca un producto como tal, sino una solución a un problema que el producto o servicio le puede ofrecer” (2013, p. 8).

Si bien las concepciones anteriores son desarrolladas por varios autores, todas ellas convergen y son relacionadas estrechamente con los siguientes elementos, definidos por Kotler y Keller:

Las necesidades: son requerimientos humanos básicos tales como aire, alimento, agua, vestido y refugio. Los humanos también tienen una fuerte necesidad de ocio, educación y entretenimiento. Estas necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad (2012, p. 10).

La creación de valor: Las empresas atienden las necesidades de los clientes ofreciendo una propuesta de valor, un conjunto de beneficios que satisfagan esas necesidades. La propuesta de valor intangible se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias (2012, p. 11).

El mercado: Los especialistas en mercadeo usan el término “mercado” para abarcar varias agrupaciones de clientes. Después de identificar segmentos de mercado, el profesional de mercadeo decide cuál de ellos presenta las oportunidades más grandes, y esos segmentos serán sus mercados meta (2012, p. 8).

La competencia: La competencia incluye todas las ofertas rivales reales y potenciales, así como los sustitutos que un comprador pudiera considerar (2012, p. 11).

#### 1.4.2 Mercadeo de servicios

En la economía actual el mercadeo de productos usualmente se aplica en la misma intensidad que el de servicios. Ambos tienen la característica esencial de ser una herramienta utilizada por las empresas para comunicar al mercado que puede satisfacer una o varias necesidades específicas.

Los servicios como tales son “actividades económicas que una parte ofrece a otra y que, generalmente, utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los receptores mismos, en objetos o en otros bienes de los cuales los compradores son responsables” (Lovelock y Wirtz, 2015, p. 15).

#### 1.4.3 Mezcla ampliada de mercadeo para servicios

La mezcla de mercadeo se estructura en variables (conocidas como “las pes del mercadeo”) que permiten llevar a cabo un análisis del producto de una empresa para asegurar hasta cierto punto el éxito en el mercado meta. La mezcla de mercadeo surgió en la década de 1950 cuando Jerome McCarthy lo definió como el conjunto de variables controlables, aplicadas al mercadeo de cualquier clase de producto.

Una diferencia fundamental de un servicio con respecto a un producto es básicamente que los servicios son intangibles, se disfrutan, se experimentan, no se pueden poseer como un bien físico conocido. Es por ello que el desarrollo de las famosas “4 P del mercadeo” de productos manufacturados (plaza, precio, producto y promoción) se aplica al de productos de servicios con ciertas modificaciones. Pese a ser adaptadas, estas 4 P no son suficientes para darle forma a un plan de mercadeo que incluya un producto de servicio; por ello se deben tomar en cuenta otras “3 P” (procesos, personal y entorno físico) que complementan las cuatro anteriores y se ajustan mejor a las estrategias comerciales adecuadas de las empresas que comercializan servicios.

Lovelock y Wirtz conceptualizan las “7 P” de la siguiente manera:

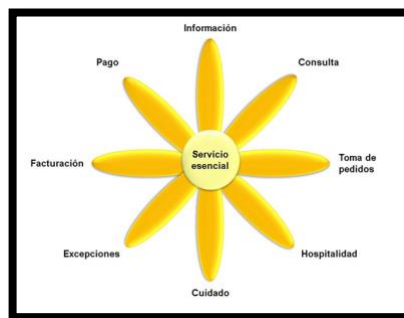
- Producto: Es el bien fundamental o el servicio que responde a la necesidad de un cliente y que es ofrecido por una empresa. Es el núcleo fundamental de la estrategia de mercadeo (2015, p. 24).
  
- Plaza (distribución): Es la forma en que se entrega el producto. Por ejemplo, a los programas educativos en muchos casos ya se puede acceder por Internet, lo que facilita al consumidor tomarlos en la hora y en el día de su preferencia (2015, p. 24).
  
- Precio: Es el valor que el cliente paga por obtener un bien o un servicio. Para la empresa es la remuneración económica recibida por la venta de un servicio, cuyo excedente le generará utilidades (2015, p. 24).
  
- Promoción: Se refiere a la actividad que incentiva la compra rápida o inmediata de un bien. Generalmente se utiliza un descuento o un incentivo económico (promociones) cuando la demanda del producto es baja y se necesita generar compra (2015, p. 24).
  
- Procesos: Es la forma en que se lleva a cabo el servicio. La creación y entrega de elementos de productos de servicio requiere el diseño y la implementación de procesos diferentes, y que estos sean adecuados, buscando que sean entregados de la forma más eficiente posible (2015, p. 25).
  
- Entorno físico (la “P” es por el inglés physical environment): Se refiere al panorama de servicio, a lo que externamente se puede detectar o visualizar, como la ubicación de las instalaciones físicas, los muebles de las oficinas, los vehículos o uniformes que utiliza el personal, en fin, todo aquello que se pueda evidenciar de forma física, y que ejerza cierta influencia en la satisfacción del cliente, así como en la productividad del servicio (2015, p. 26).

- Personal: Las actitudes y habilidades del personal diferencian claramente el servicio y la hospitalidad de una empresa respecto a las demás. Generalmente es un punto clave de posicionamiento en la mente del consumidor entre empresas que se ubican en la misma industria. El personal de una organización, además de poseer las habilidades técnicas para el puesto, deberá tener actitudes sociales que permitan una relación afable y pertinente con los clientes. Estas son características importantes que definen una ventaja competitiva (2015, p. 22).

#### 1.4.4 Flor del servicio

La flor del servicio es una analogía utilizada en el mercadeo de servicios para explicar los elementos (servicios complementarios de facilitación y de mejora) que giran alrededor de un servicio principal. El servicio principal se ubica en el centro de la flor y los complementarios son los pétalos que lo rodean, como se muestra a continuación

Figura 2. La flor del servicio: producto básico rodeado por un grupo de servicios complementarios



Lovelock y Wirtz (2015), Marketing de Servicios, Figura 4.4  
 [La flor del servicio: producto básico rodeado por un grupo de servicios complementarios]

Potencialmente hay docenas de servicios complementarios diferentes, pero casi todos se clasifican en los ocho grupos que se presentaron en la figura anterior, y que a la vez se dividen en servicios complementarios de mejora (consulta, hospitalidad, cuidado, excepciones) y de facilitación (información, toma de pedidos, facturación, pago) (Lovelock y Wirtz 2015, p. 86).

#### 1.4.5 Plan de mercadeo

El plan de mercadeo es el instrumento básico de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado y que quiera además ser competitiva frente a las fuerzas de mercado con las que se enfrenta. Según el diccionario de términos de mercadeo de la American Marketing Association, el plan de mercadeo es un documento compuesto por un análisis de la situación actual, de las oportunidades y amenazas, objetivos, estrategias, programas de acción y estados financieros relacionados. Un plan de estos puede ser global para una empresa, pero es más probable que se aplique individualmente a una marca o a un producto específico.

Para desarrollar un buen plan de mercadeo se requiere una gran cantidad de información fidedigna, de numerosas fuentes y que el plan mismo sea confiable. Una consideración importante al reunir toda esa información es mantener una perspectiva general y, de manera simultánea, cuidar la atención a los detalles. Esto requiere observar el plan de mercadeo en forma holística, más que como una colección de elementos relacionados. Para el departamento de mercadeo hay que pensar en este plan como un documento de acción, como el manual para la implementación, evaluación y control del mercadeo (Ferrel y Hartline, 2012, pp. 41 y 42).

Asimismo Ferrell y Hartline proponen que ese documento (es decir, el plan de mercadeo) debe contener como mínimo un análisis de la situación (interna, externa y del cliente), un análisis FODA con desarrollo de ventajas competitivas y enfoque estratégico, metas y objetivos, una estrategia de mercadeo, un plan de implementación y el apartado de evaluación y control (2012, p. 42).

#### 1.4.6 Investigación de mercados

La investigación de mercados es una herramienta imprescindible para descubrir oportunidades en el mercado, resolver problemas o identificar el futuro de una industria, y de esta manera poder aplicar la mezcla de mercadeo (“las 7 P”) en combinación con estrategias diseñadas para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo específico.

Investigación de mercados es la función que une al consumidor, el cliente y el público con el mercadólogo a través de información, información usada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, afinar y evaluar acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing, y mejorar la comprensión del marketing como proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar esas cuestiones, diseña el método para recolectar información, gestiona e implementa el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones (Macdaniel y Roger 2016, pp. 3 y 4).

En resumen, la investigación de mercados involucrará la planeación, recolección, interpretación y análisis de datos importantes para la toma de decisiones en el área de

mercadeo, lo cual permitirá a la dirección de una organización tomar decisiones acertadas y convenientes.

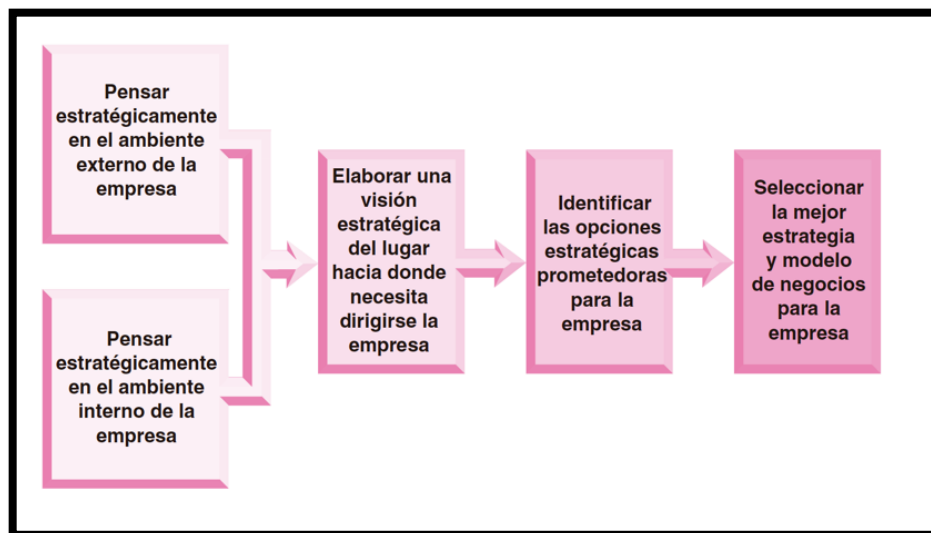
#### 1.4.7 Plan estratégico

Para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, el desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo de una empresa. Un plan estratégico señala hacia dónde va una compañía, su propósito y los resultados estratégicos y financieros que se plantean como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. Todo lo anterior se propone obtener ventajas competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica (2012, p. 37).

Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esa ventaja (2012, p. 5). Ante la elección de una estrategia se puede realizar un análisis de la situación tomando en cuenta los elementos que muestra la siguiente figura:



Figura 3. Esquema del análisis estratégico de la situación de la compañía ante la elección de una estrategia



Fuente: Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), Administración Estratégica, Figura 3.1, [Esquema del análisis estratégico de la situación de la compañía ante la elección de una estrategia]

#### 1.4.8 Matriz FODA

El análisis FODA, que por lo común se conoce simplemente como Matriz FODA, es el estudio de la situación de una organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como lo indican las siglas que componen el término. Una vez hecho este análisis se tiene un panorama para tomar decisiones actuales y para el futuro.

La técnica FODA fue propuesta por Albert S. Humprey en los años 70 en Estados Unidos, a raíz de una investigación para el Instituto de Investigaciones de Stanford. Para Ferrell y Hartline el análisis FODA se enfoca en los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de su(s) mercado(s) meta.

Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con los requerimientos del mercado y la competencia. Este análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar (Ferrel y Harline 2012, pp. 43 y 44).

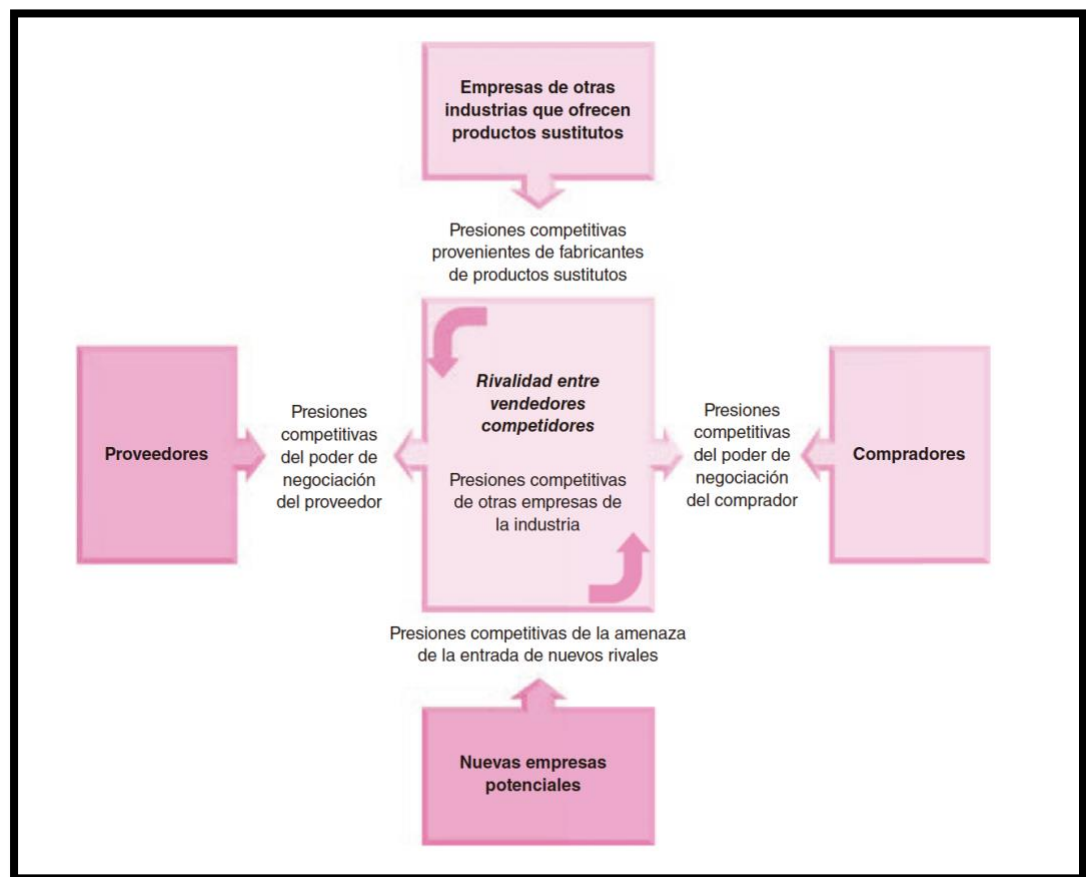
#### 1.4.9 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por Michael Porter (profesor de la Escuela de Negocios Harvard) en el año 1979. Este modelo establece un esquema para analizar el grado de competencia dentro de una industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio competitiva para cada área importante, basándose en cinco fuerzas existentes que todo mercado posee, a saber:

- Rivalidad entre las empresas
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de los nuevos entrantes
- Amenaza de productos sustitutos

En el siguiente esquema se ilustran claramente esas fuerzas, su relación y conceptualización básica

Figura 4. Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave



Fuente: Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), Administración Estratégica, Figura 3.3  
[Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave]

Finalmente, una vez presentada la contextualización mundial, internacional y nacional de la educación en artes culinarias, así como los aspectos conceptuales generales que permitirán

una comprensión más profunda, técnica y lógica de un plan de mercadeo, a continuación se presentará el capítulo II, el cual incluye una descripción situacional de la Academia de Alta Cocina Guaitil, con especial énfasis en su Programa en Artes Culinarias.

## **Capítulo II: Descripción situacional de la Academia de Alta Cocina Guaitil y de su programa Artes Culinarias**

El presente capítulo describe la situación actual de la Academia de Alta Cocina Guaitil, con especial énfasis en su programa Artes Culinarias.

Este apartado presenta información de una fuente primaria fiable que ha referido la historia, la descripción detallada, la estructura organizacional y administrativa, la filosofía empresarial y otros detalles relevantes de la empresa aquí indicada. Dicha fuente primaria y principal es la actual Directora Administrativa de la institución, la señora Alejandra Flores, quien fue entrevistada en el mes de enero del presente año.

La página web los documentos aportados por la administración también tienen relevancia para el desarrollo del presente capítulo.

### **2.1 La Academia de Alta Cocina Guaitil**

La Academia de Alta Cocina Guaitil (de ahora en adelante “la Academia”) es una institución educativa que ofrece una propuesta de formación integral en gastronomía relacionada con la cultura del servicio y la hospitalidad, y que hace resaltar en sus actividades curriculares valores éticos y sociales.

Las instalaciones se ubican en Sabanilla de Montes de Oca, en San José, cerca de las instalaciones deportivas de la Universidad de Costa Rica. La infraestructura en general es

amplia y moderna; cuenta con un edificio principal, jardines externos y parqueo. Para el desarrollo de las actividades educativas cuenta con dos aulas, una equipada para utilizarla como cocina demostrativa y otra destinada para taller de cocina, con los equipos y herramientas de trabajo requeridos para el desarrollo de estas actividades.

Además de ofrecer diversos programas educativos culinarios, la Academia presta servicios de catering (servicio de alimentación por encargo), lo cual permite a sus estudiantes activos realizar prácticas culinarias basadas en los aspectos teóricos y prácticos aprendidos previamente. Existen otros servicios dirigidos especialmente a empresas, cuya modalidad de entrega puede ser in house (en la ubicación de la empresa contratante) o en las instalaciones de la Academia. Esos servicios, según reza la página web de la Academia, son:

- Servicio de catering o comida por encargo y bocadillos para diversas actividades
- Shows de cocina para diversas actividades
- Apoyo en capacitación en gastronomía y servicio para comedores de empresas o industrias de la hospitalidad
- Incentivos o programas con precios especiales para empresas
- Organización de actividades de desarrollo de equipos para colaboradores.
- Cursos de cocina como motivación, manejo del estrés e incentivos para su personal.

La Academia se caracteriza por ser es un centro educativo cuya principal razón de operar es fungir como un pilar de apoyo a la sociedad costarricense; por ello orienta muchas de sus actividades para apoyar a mujeres que desean aprender artes culinarias y, con este aprendizaje, tener un trabajo en el campo de la gastronomía o de la hospitalidad. Por ello, las ganancias derivadas de todas las actividades que realiza la institución (incluyendo las ganancias de la matrícula del Programa de Artes Culinarias) son invertidas en becas para mujeres estudiantes que así lo requieran y que tengan el perfil para ser acreedoras de dicho beneficio.

### 2.1.1 Reseña histórica de la Academia

En el 2004 aparece en el panorama de la enseñanza gastronómica la Academia de Alta Cocina Guaitil, como una institución calificada para ofrecer servicios de formación integral en gastronomía y hospitalidad, inspirada por la filosofía del Opus Dei,<sup>1</sup> entidad que desde 1959 tiene presencia en Costa Rica.

Como parte de las llamadas Labores<sup>2</sup> que realiza este grupo, y que son parte de una respuesta de acción social inspirada en los valores que profesan, surge en Costa Rica primeramente el Centro de Capacitación Guaitil, que inicialmente capacitaba a mujeres en diversos temas relacionados con el hogar, la familia, la hospitalidad y la cocina.

Ese centro de capacitación ve un dinamismo importante en el área de cocina, que se potencia entre los años 2003 y 2004 al trabajar coordinadamente con la Academia de Cocina ARCAM, brindando en conjunto capacitaciones en el área gastronómica.

En el año 2004 el Centro de Capacitación Guaitil obtiene una certificación del INA que le permite impartir un programa técnico en Cocina Hotelera en sus propias instalaciones. Con este acontecimiento se instaura formalmente la Academia de Alta Cocina Guaitil. Por su parte, el Centro de Capacitación Guaitil se convierte en residencias para mujeres jóvenes de áreas alejadas que estudian dicho programa técnico en Cocina Hotelera, permitiéndoles a

---

<sup>1</sup> En latín significa ‘obra de Dios’. El Opus Dei es una institución civil no religiosa perteneciente a la Iglesia Católica.

<sup>2</sup> Consiste en realizar acciones que ayuden a la sociedad a vivir de acuerdo a la fe cristiana.

estas mujeres no solo hospedarse, sino llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en hospitalidad, convivencia y manejo del hogar.

Figura 5. Logo de la Academia de Alta Cocina Guaitil



Fuente: Página web de la Academia

### 2.1.2 Estructura organizacional, administrativa y financiera

Con respecto a la estructura organizacional, la Academia no cuenta con un organigrama formal; sin embargo, sí tiene un manual de puestos donde se detallan los siguientes puntos:

- Información General del Puesto
- Descripción General del Puesto
- Responsabilidades



- Descripción de Tareas y Funciones
- Análisis del Puesto

Actualmente se organizan a nivel superior con las siguientes figuras directivas:

- Una Directora General
- Una Directora Académica
- Una Directora Administrativa

Ellas, a su vez, forman el Concejo de la Academia, estructurado como un órgano superior de toma de decisiones estratégicas.

En la parte operativa la institución cuenta con varios colaboradores para atender las actividades diarias:

- Asistente del área administrativa
- Jefe de cocina (Chef Principal)
- Asistente de cocina (Chef Asistente)

En las siguientes áreas contratan a personal externo a la Academia (outsourcing):

- Manejo del área contable
- Profesores para impartir los cursos (quienes deben ser chefs calificados)
- Diseño de publicidad

No existe un área de recursos humanos debido al número del personal del que dispone la institución actualmente. La Academia cuenta con ayuda externa de otras instituciones y personas que ofrecen colaboración bajo la modalidad de voluntariado. Estos voluntarios,

que ofrecen su servicio ocasionalmente, colaboran en forma multidisciplinaria en las áreas donde pueden realizar aportes según sus habilidades.

Con respecto al área financiera, los recursos para sostener tanto el área administrativa como el área de acción social provienen de los servicios que brinda la Academia, no solo en el área de la enseñanza gastronómica, sino también en los servicios de alimentación y hospitalidad.

Cuentan con un presupuesto anual basado en un promedio de ingresos y gastos del año anterior (año base), que se calcula con supuestos (incrementales) proyectados para el año vigente. Ese presupuesto es elaborado por la directora general y aprobado por el Consejo Directivo de la Academia.

### 2.1.3 Filosofía empresarial (misión, visión y valores)

La Academia promueve valores humanos, éticos y cristianos inspirados en las enseñanzas de San Josemaría Escrivá de Balaguer (fundador del Opus Dei). Como parte de esos valores sociales y cristianos, la Academia tiene en su fin social contribuir a una justa y equitativa distribución de la riqueza, mediante la promoción y educación de la mujer, vista como pilar importante de la familia.

Entre los valores de la organización se encuentran:

- Compromiso
- Servicio
- Solidaridad

- Excelencia
- Optimismo

La misión reza de la siguiente manera: “Ofrecer una formación integral que facilite el crecimiento personal y familiar, por medio de la enseñanza de la gastronomía y la cultura del servicio” (Guaitil Academia, 2017).

Con respecto a su visión empresarial, la Academia la define así: “Ser una institución educativa que inspire una nueva cultura de excelencia, con una alta calidad humana, para ser un referente en la industria gastronómica y en la sociedad” (Guaitil Academia, 2017).

Además cuenta con una propuesta de valor: “Creemos en un aprendizaje integral que le permita a cada persona disfrutar una agradable experiencia que pueda compartir con los demás, y hacerlo con la satisfacción de apoyar de esta manera nuestro sistema de becas que nos permitirá creciendo para apoyar la educación.” Su lema, extraído de la propuesta de valor, es “Aprender + disfrutar + compartir + apoyar” ( Academia Guaitil, 2017).

#### 2.1.4 Descripción del Plan Estratégico 2016-2018

El plan estratégico 2016-2018 fue aprobado por la institución en diciembre del 2015. Al día de hoy los avances han sido constantes en todas las áreas que lo componen, con unas más adelantadas que otras, pero con un progreso sostenido en su conjunto.

El proceso de trabajo para la elaboración de dicho Plan Estratégico (según se indica en el documento aportado por la Academia “Plan Estratégico 2016-2018”) tomó en consideración los siguientes elementos:

- FODA general y por áreas
- Valoración de puntos críticos
- Lineamientos estratégicos
- Establecimiento de indicadores y metas
- Plan de trabajo para el logro de las metas
- Presupuesto

Este plan se divide, a su vez, en 5 bloques o categorías, las cuales cuentan con una línea estratégica, objetivos específicos y un plan estratégico (proyectos) para cada uno de los objetivos específicos planteados. A continuación se describe para cada bloque la línea estratégica y los objetivos específicos. Los proyectos empresariales que les permiten lograr dichos objetivos son de índole privada y no se describirán a continuación.

#### Bloque 1

##### Objetivos financieros

Su línea estratégica consiste en un aumento de ingresos vía matrículas y colaboraciones, teniendo como objetivos específicos:

1. Lograr un crecimiento porcentual anual en la facturación
2. Lograr un margen neto sobre ventas del 25%
3. Establecer alianzas estratégicas con entidades de la industria

#### Bloque 2

## Objetivos de comunicación y mercadeo

Su línea estratégica contiene cuatro vertientes importantes. Una de ellas es la definición de una mezcla de mercadeo; las otras son el establecimiento de un plan de comunicación institucional, crear un equipo sólido de mercadeo y ventas y, por último, mejorar los canales de comunicación.

Existe un objetivo específico establecido para este bloque, que se enuncia de la siguiente manera:

Establecer la operación de la Academia de Cocina Guaitil, de tal manera que pueda funcionar y proyectarse en el mercado costarricense de forma fluida, autosuficiente y ofreciendo los servicios con calidad y con una propuesta de valor reconocida por los clientes al preferirnos.

### Bloque 3

#### Objetivos orientados al cliente

Su línea estratégica consiste en orientar los esfuerzos hacia el cliente. Los objetivos específicos son:

1. Aumentar el número de clientes progresivamente en el 2016, el 2017 y el 2018.
2. Fidelizar a los clientes.
3. Lograr un servicio excelente, con una satisfacción mínima de 85%.

#### Bloque 4

##### Objetivos orientados a procesos

Su línea estratégica consiste en transformar sus procesos internos. Este bloque tiene un único objetivo específico, que es lograr la excelencia operacional. A su vez, este objetivo cuenta con una serie de proyectos empresariales de índole privada que, en conjunto, permiten lograr los objetivos descritos anteriormente.

#### Bloque 5

##### Objetivos orientados a lo interno (Nuestra Gente)

Su línea estratégica consiste en el aumento, desarrollo y crecimiento del recurso humano con el que cuenta la academia. Este apartado tiene dos objetivos específicos:

1. Fortalecer el desarrollo del personal
2. Promover la investigación y el desarrollo

Figura 6. Resumen de los lineamientos estratégicos 2016-2018 de la Academia de Alta Cocina Guaitil



Fuente: Presentación oficial del Plan Estratégico 2016-2018 Academia de Alta Cocina Guaitil

## 2.2 El Programa de Artes Culinarias

El Programa de Artes Culinarias que imparte la Academia surge como una respuesta a la necesidad de formación en esta área y como parte del abanico de servicios educativos con los que cuenta la institución. Su apertura se da en el mismo momento en que la Academia abre sus puertas como una institución especializada en cocina.

Este programa se imparte con una clara orientación al servicio, la eficiencia, la calidad y la práctica adecuada de las técnicas básicas gastronómicas y de hospitalidad, con un énfasis en el disfrute de la cocina.

Su estructura formativa está integrada por once módulos bimestrales (2 años en total), con una asistencia semanal aproximada de 3 horas y disponible en dos horarios: uno nocturno (6 p.m. a 9 p.m.), el cual es adecuado para un público que trabaja pero que a la vez desea formación en esta área; y otro para personas que cuentan con mayor flexibilidad y que pueden realizar el programa en horario diurno (9 a.m. a 12 m.).

En su mayor parte este programa se encuentra dirigido a “Personas aficionadas a la cocina que por sus diversas actividades disponen de pocas horas semanales.”, y a “Personas del sector de alimentos y bebidas que desean adquirir o profesionalizar sus conocimientos en cocina” (Guaitil Academia, 2017).

### 2.2.1 Reseña



El programa se imparte desde el año 2013, y se ha mantenido activo hasta hoy. A través del tiempo se ha modernizado en cuanto a la implementación de nuevas técnicas que los profesores (chefs profesionales) consideran adecuadas y modernas. La apariencia y estética publicitaria del Programa ha ido cambiando hasta llegar a lucir más moderno y atractivo.

Figura 7. Logo inaugural del Programa Artes Culinarias



Fuente: Página web Academia de Alta Cocina Guaitil

Figura 8. Logo actualizado del Programa Artes Culinarias



Fuente: Página web Academia de Alta Cocina Guaitil

### 2.2.2 Objetivo, alcance y descripción

El objetivo principal que el Programa Artes Culinarias pretende lograr con sus alumnos es fomentar el entusiasmo, las habilidades y la dedicación necesaria para hacer del arte culinario una actividad importante de vida.

Con respecto al alcance, este programa cuenta con un cupo máximo de 16 y mínimo de 8 estudiantes. Actualmente el promedio que recibe por grupo es de 10 personas, las cuales en su mayoría provienen de la Gran Área Metropolitana (GAM).

Todos los módulos se desarrollan in situ. La Academia enfatiza que una de las fortalezas de este programa es que es impartido de forma personalizada y amena, mediante sesiones semanales con horarios accesibles, dependiendo de las necesidades y ocupaciones del público objetivo. Este programa incluye un certificado (al finalizar cada módulo), material de apoyo para estudio, recetas e ingredientes para las preparaciones.

En la siguiente figura se detallan los módulos que componen el programa:

Cuadro 1. Módulos bimestrales del Programa 1 Artes Culinarias

Módulo I:	Fondos, cremas y salsas
Módulo II:	Entremeses, canapés y aperitivos
Módulo III:	Pastas básicas para pies y pasteles
Módulo IV:	Vegetales, ensaladas y aderezos
Módulo V:	Carnes y aves
Módulo VI:	Arroces, pastas y granos
Módulo VII:	Pescados y mariscos
Módulo VIII:	Repostería: postres y queques
Módulo IX:	Panadería
Módulo X:	Pastelería y chocolates

Fuente: Documento informativo “Artes Culinarias 2015”

El uniforme completo del programa consiste en:

- Filipina planchada (la establecida)
- Pantalón cómodo o de chef
- Zapatos negros antideslizantes protegidos y cerrados
- Redecilla para el cabello y sombrero de chef (el establecido)
- Cabello recogido, ausencia de joyería
- Delantal sin peto (el establecido)

- Limpiones blancos (2 unidades)

Los utensilios de cocina requeridos para los talleres:

- Cuchillo chef 8”
- Cuchillo puntilla
- Cuchillo para filetear
- Termómetro de clavo de acero
- Tijeras para cocina
- Romana pequeña
- Pelador
- Tabla de picar pequeña
- Cucharilla y tenedor pequeños

Una vez finalizados los dos años del programa general de Artes Culinarias existe la posibilidad de llevar otros módulos extensivos, como parte de un segundo programa que incluye menos módulos pero aporta más especialización. En la siguiente figura se detallan los módulos subsiguientes al programa general de Artes Culinarias.

Cuadro 2. Módulos Bimestrales del Programa 2 Artes Culinarias

<b>Módulo I:</b>	Vinos, quesos y aceites
<b>Módulo II:</b>	Cocina francesa
<b>Módulo III:</b>	Cocina italiana
<b>Módulo IV:</b>	Cocina española
<b>Módulo V:</b>	Cocina peruana
<b>Módulo VI:</b>	Cocina mexicana
<b>Módulo VII:</b>	Cocina asiática
<b>Módulo VIII:</b>	Cocina avanzada

Fuente: Página web de la Academia Alta Cocina Guaitil

### 2.2.3 Modalidad de estudio

Artes Culinarias es un Programa completo de las técnicas básicas culinarias con posibilidad de una extensión de especialidades. La modalidad es totalmente de taller práctico; se envían las recetas previamente a la clase para que el estudiante pueda leerlas y solo despejar dudas rápidas antes del taller correspondiente.

Con respecto a la forma de evaluar, comportamiento y requisitos solicitados por la Academia, el documento “Normas y Procedimientos para los Alumnos”, vigente en la Academia, indica lo siguiente:

Al iniciar cada módulo, no importa el que fuere, se necesita el compromiso de parte del alumno para realizar la lectura del folleto de higiene y manipulación de alimentos (...).

Previo al inicio de cada sesión se mandará un marco teórico por correo electrónico con los conceptos y objetivos de la clase, que el estudiante se ha de comprometer a leer para la plena comprensión de la clase.

Todas las sesiones se iniciarán en aula teórica para una definición del flujo de trabajo.

Al finalizar cada módulo se hará una evaluación del desempeño del estudiante a modo de retroalimentación para la academia de una forma práctica y teórica.

La evaluación se hará individual o grupal, según lo considere el chef.

Se pueden traer todos los medios necesarios para la presentación práctica, que sirvan para enriquecer las técnicas de presentación de platos: frutas exóticas, colorantes comestibles, flores y hojas comestibles, vajillas varias, pistolas de flamear, etcétera.

Para cada módulo es necesario un único profesor que brinde el servicio (imparta las clases); dicho profesor cuenta con el apoyo del personal de cocina propio de la academia. Actualmente una chef profesora es la encargada de impartir la gran mayoría de los cursos para el Programa. Sin embargo, y dada la disponibilidad de chefs profesores, estos pueden rotar y variar.

#### 2.2.4 Condiciones de ingreso

Como condicionantes de ingreso al programa, la Academia indica en su página web que el o la estudiante debe reunir los siguientes requisitos y adquisiciones de materiales:

- Noveno año aprobado, aunque pueden entrar menores de edad acompañados por un adulto.
- Actitud y habilidades para la cocina.
- Uniforme de chef establecido (indispensable).
- Juego de cuchillos y tabla de cocina.
- Horas de práctica en eventos o actividades (opcional)

Para matricularse en el Programa, los alumnos prospectivos deben cumplir con algunos pasos previos indicados por la Academia, y que textualmente, se indican en la página web del siguiente modo:

- Conozca nuestras instalaciones.
- Llene su formulario de matrícula.
- Formalice su pago.
- Adquiera el uniforme y juego de cuchillos.
- Disfrute del programa.

Con respecto a la obtención de los títulos que certifican la participación en el Programa, estos son dados por la Academia conforme el estudiante aprueba cada módulo (se entrega un título por cada uno de los módulos aprobados).

Existen tres clases de calificativos para los títulos que los estudiantes pueden obtener, como indica el documento “Normas y Procedimientos para los Alumnos” del Programa:

El alumno que asista regularmente al curso con una participación del 90% se hará acreedor del diploma de oro, con derecho de participar con un trabajo avalado por la Academia en la edición de la Revista Sabores al finalizar el curso. El diploma de plata se dará con una asistencia de un 80%, y el diploma de bronce se dará a quien registre menos del 75% de asistencia.

## 2.2.5 Ambiente interno

### 2.2.5.1 Know-how

El know-how que utiliza la Academia al impartir su programa de Artes Culinarias proviene de la retroalimentación y la experiencia que durante cinco años ha recopilado de sus alumnos, principalmente de la forma de impartir el programa, es decir la modalidad de taller totalmente práctico, en grupos pequeños y con trato personalizado. Esto representa su fórmula para distinguir el servicio educativo brindado.

Hacer del programa (servicio) “un instrumento de disfrute, un medio para salir de lo rutinario y convertir cada clase en un momento entretenido, logrando que el estudiante desee asistir para divertirse o distraerse, ha permitido que el proceso de entrega del mismo sea una experiencia de vida gratificante” (Alejandra Flores, comunicación personal, enero, 2018)

Otro aspecto de la forma de entrega del servicio es el que tiene que ver con los tutores o profesores, los cuales son elegidos cuidadosamente para lograr el objetivo descrito en el punto 2.2.2 de este apartado. Existe un manual de procedimientos, el cual debe ser cumplido por el chef profesor para adecuarse a los lineamientos de calidad pedagógica que ha



establecido la Academia. Además de cumplir con dichos lineamientos básicos, los tutores deben contar con los requisitos académicos necesarios.

Con respecto a la metodología que utiliza el Programa, se encuentran los siguientes puntos claves indicados en el documento “Pautas Generales para Profesores del Programa Artes Culinarias”:

- Es un programa profesional bajo una metodología accesible y no académica.
- Impartido por profesionales de la cocina.
- Módulos que siguen en su totalidad una dinámica de taller.
- Material “aula virtual” de estudio previo con repaso en clase al inicio de la sesión.
- Trabajo en parejas, o individual según técnica de cocina.
- Todos los materiales incluidos. No se solicita material a los alumnos.
- Degustación de las elaboraciones. No pertenecen a cada alumno; se comparten entre el grupo.
- Certificado al finalizar cada módulo.

Una ventaja competitiva importante que señala la directora administrativa de la Academia, además de su know-how descrito anteriormente, es que la cocina (es decir, las instalaciones físicas) es de alta calidad, y que el nivel de excelencia y de cualificación que han demostrado los alumnos conforme reciben cada módulo es significativo, y dichas habilidades se han puesto de manifiesto en la Copa Gastronómica Guaitil (actividad de reciente creación, como medio de exposición de habilidades de los alumnos de la Academia).

#### 2.2.5.2 Administración del Programa

El Programa es dirigido por la directora académica y guiado por la directora administrativa, quienes se encargan de velar por su calidad, por la contratación de los chefs profesores y por todas las actividades que requieren atención para el desarrollo adecuado.

En la parte operativa, el programa cuenta con el siguiente apoyo de parte del personal de la Academia:

- Dirección General: aprueba los contenidos previos de cada módulo.
- Administración General: coordina lo necesario y todos los detalles de cada sesión del curso; ve los temas de contenidos, pagos, situaciones particulares de alumnos, equipos y menaje.
- Asistente de administración: envía las recetas y materiales virtuales o detalles para comunicar a los alumnos del Programa, administra el equipo audiovisual y vela por lo necesario en el aula.
- Jefe de cocina: envía la listas de compras de los ingredientes necesarios para cada taller indicados por el chef profesor; coordina la cocina, el uso de equipos y el trabajo de alumnas de apoyo del programa de becas (residentes que apoyan el Programa como parte de sus horas-beca).

#### 2.2.6 Entorno externo

Para describir el entorno externo del Programa Artes Culinarias, se presenta a continuación el punto de vista de la Academia en relación con la situación actual basada en las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.

##### 2.2.6.1 Presión competitiva de empresas de la industria (competidores)

Actualmente el Programa cuenta con competidores en la industria, ya que existen otras academias que imparten programas muy similares. Entre las escuelas principales que operan como competidores directos, la Academia ha identificado a dos importantes: Academia O'Sullivan y Sabores.

La Academia actualmente no tiene cuantificado el tamaño de la industria, ni la cuota de mercado que pertenece al Programa.

#### 2.2.6.2 Presión competitiva de otras empresas o servicios sustitutos

La Academia no tiene cuantificado lo referente a la presión competitiva de otras empresas o productos sustitutos. Sin embargo, ha identificado como producto sustituto el uso de Internet (refiriéndose a los diversos canales o cursos para aprender artes culinarias en línea, ya sean gratis o de pago).

#### 2.2.6.3 Presión competitiva del poder de negociación de los proveedores

Esta presión competitiva descrita por la Academia se puede dividir en tres proveedores:

Proveedores de insumos para preparar las recetas

Aunque existen muchos proveedores que la Academia utiliza (supermercados locales, ferias del agricultor, tiendas de conveniencia), algunos de los ingredientes necesarios para llevar

a cabo las clases son muy específicos. Por ello en algunas ocasiones se torna difícil conseguirlos con los proveedores regulares y se hace necesario utilizar sustitutos.

#### Proveedores de materiales para los estudiantes

El proveedor de insumos para los estudiantes (principalmente cuchillos y uniformes) no siempre cuenta con los implementos necesarios solicitados por la Academia, debido a que el programa no solicita cantidades al por mayor o significativamente grandes. Dicho proveedor muestra un interés bajo en tener disponibilidad inmediata de los materiales requeridos.

#### Proveedores de servicios (chefs profesores)

Según la Academia, los chefs profesores que cuentan con el tiempo y las habilidades requeridas en el mercado son escasos; el programa ha enfrentado problemas de recurso humano para proveer este servicio y, debido a esto, regularmente deben ajustarse a la realidad del mercado, por lo cual estos proveedores de servicios tienen alto poder de negociación.

Por otra parte, ha existido presión por parte de los profesores en cuanto a la disponibilidad de horarios, de modo que la cancelación de clases es una consecuencia importante. La poca identificación y el escaso compromiso con el Programa han sido temas de atención identificados a través del tiempo.

#### 2.2.6.4 Presión competitiva del poder de negociación del cliente

Dado que existe oferta abundante de academias que ofrecen programas similares, los clientes cuentan con alto poder de negociación.

El Programa encuentra una alta exigencia en cuanto a los insumos aportados por la Academia (ingredientes para los talleres), los cuales, a elección de los alumnos deben ser de alta calidad y en mucha cantidad. Los alumnos exigen ingredientes adecuados y surgen disgustos si se deben utilizar sustitutos.

Otro aspecto relacionado con la acreditación es que este Programa es amateur y solo certificado por la Academia, mas no por el INA u otra entidad gubernamental que lo respalde a nivel nacional; por ello algunos estudiantes que desean certificaciones gubernamentales ejercen presión hacia este tipo de acreditación.

#### 2.2.6.5 Presión competitiva del ingreso de nuevos servicios competidores

La Academia no identifica el ingreso de competidores grandes y especializados, dado que la industria (desde su punto de vista) está saturándose. Sí identifica una proliferación de nuevos competidores medianos y pequeños (tipo artesanal) como escuelas de cocina pequeñas, estudios y laboratorios gastronómicos.

#### 2.2.7 Entorno del cliente

##### 2.2.7.1 Perfil

El perfil del cliente que la Academia ha señalado para el Programa de Artes Culinarias es un profesional entre 35 y 45 años, mujer, casada, clase media a media alta, con actitud y habilidades para la cocina, principalmente que disfrute de la gastronomía.

#### 2.2.7.2 Mercado meta

El mercado meta establecido son los profesionales entre 30 y 45 años presentes en la GAM, con un ingreso que les permita llevar un estilo de vida de clase media a media alta.

Con respecto al segmento de mercado que apunta el Programa de Artes Culinarias, se identifican:

Aquellos profesionales adultos que deseen salir de la rutina del trabajo diario con una actividad (hobby) que incluya el disfrute de aprender gastronomía.

Aquellos que trabajen en el campo gastronómico y que deseen especializarse en artes culinarias.

Amas de casa que trabajen o no, y que deseen aprender de cocina para atender mejor a su familia.

Con respecto al crecimiento del mercado y de los segmentos identificados, la Academia no cuenta con datos ni estadísticas. Tampoco han identificado la cuota del mercado que poseen actualmente.

### 2.2.8 Gestión de mercadeo y resultados actuales

El programa no cuenta con una estrategia de mercadeo formal, aunque a nivel de la administración se realizan algunos esfuerzos para promoverlo. Actualmente se utiliza la siguiente gestión:

Publicaciones en la página oficial de Facebook de la Academia.

Piden a los estudiantes actuales contactos y referidos que puedan estar interesados en el Programa (promueven la difusión de boca en boca).

Cuentan con una base de correos de clientes, a la cual se le envía un comunicado acerca del inicio de los módulos del Programa.

Algunas veces, y según la disponibilidad de la asistente administrativa, realizan llamadas de seguimiento a las personas que alguna vez mostraron interés por el Programa y no concretaron matrícula.

Han participado con stands en ferias de la industria y han organizado ferias en las instalaciones con el fin de darse a conocer al público.

No cuentan con un departamento o un recurso humano dedicado a la actividad de mercadeo del Programa, aunque algunas veces una voluntaria les asesora acerca de las gestiones por realizar. El diseño publicitario lo contratana a profesionales independientes.

La Academia no cuenta con ninguna gestión respecto a los 4 Pilares del CIM (Comunicación Integral de Mercadeo).

Los esfuerzos que realiza la institución en cuanto al mercadeo del Programa logran mantener una matrícula constante en cada uno de sus módulos, mas o es una matrícula creciente. La prospección de estudiantes nuevos es lenta, y actualmente cada módulo tiene una matrícula que equivale a la mitad de su capacidad real.

#### 2.2.9 Situación actual del Programa en relación con “las 7 p” del mercadeo de servicios

A continuación se describe la situación actual que indica la Academia en cuanto a “las 7 p” del mercadeo en el Programa Artes Culinarias.

##### 2.2.9.1 Producto

La Academia define su producto como un servicio de enseñanza en el área de artes culinarias, que da como resultado en un programa amateur de alta cocina, que pretende ser de disfrute y entretenimiento para el mercado meta identificado por la institución.

##### 2.2.9.2 Plaza (distribución)



El servicio se entrega en las instalaciones de la Academia mediante clases tipo taller práctico, con participación de un chef profesor que dirige las sesiones y brinda las pautas de aprendizaje.

#### 2.2.9.3 Precio

El precio se fija con una leve referencia a la competencia. La Academia considera sus precios competitivos y menores al precio de la competencia principal identificada. El pago se realiza mediante transferencia a las cuentas bancarias de la Academia, o con efectivo o tarjeta. Para el año 2018 los precios del Programa Artes Culinarias son los siguientes:

€ 100.000 por mes o € 190.000 por módulo (8 semanas).

€ 20.000 por matrícula (1 vez al año).

La Academia no considera el aspecto del precio como definitivo para competir en el mercado. Su premisa es no competir por precio, sino por la calidad del Programa.

#### 2.2.9.4 Promoción

No existe un plan promocional para incentivar la matrícula de nuevos estudiantes al Programa, ni ningún otro plan promocional para motivar a los estudiantes actuales.

Existe un único incentivo permanente cuando el alumno inscrito paga su matrícula; si hace el pago por módulo completo (2 meses) tiene un descuento, comparado con lo que pagaría de forma mensual.

Con respecto a los medios que utilizan para promocionar el servicio (programa), se cuenta con los siguientes elementos de apoyo:

Elementos de mercadeo e información que promocionan el programa:

- Una página web corporativa con información detallada acerca del programa y del contacto con la Academia en caso de interés en él.
- Una página de Facebook ambientada con la marca de la Academia, imágenes publicitarias diseñadas conforme a temas culinarios, y publicación de fotos del programa, tanto publicitarias como de talleres en acción.
- Un logo que identifica el Programa Artes Culinarias.
- Un volante impreso y digital que explica el programa.
- Uniformes de estudiantes con el logo de la academia.
- Instalaciones decoradas con el logo de Guaitil y estandartes en las instalaciones que promocionan el Programa de Artes Culinarias.
- Ferias de la industria a las que asisten una o dos veces por año.
- La difusión de boca en boca por parte de sus clientes actuales.

### Elementos de relaciones públicas y exposición al público

- Entre los eventos organizados, la “Copa Gastronómica Guaitil” es un concurso para los alumnos del Programa, donde se les incentiva a diseñar sus propios platillos. Es un evento tipo open house donde se invita al público en general.

-Invitaciones ocasionales a programas de televisión nacional. En algunas ocasiones la Academia ha recibido invitaciones a programas como “Giros” y “Buen día”, y eso les permite exponer su marca de forma gratuita (publicity).

#### 2.2.9.5 Procesos

El proceso de entrega del servicio educativo del Programa de Artes Culinarias incluye las siguientes partes:

- El prospecto interesado pide información acerca del programa por teléfono, correo electrónico o la plataforma de Facebook.
- La asistente administrativa envía la información y gestiona la atención y el seguimiento para el cierre de la venta del servicio.
- Una vez que el prospecto adquiere el servicio, se le pide que se apersona a la Academia para que conozca las instalaciones (visita de reconocimiento).

- Al nuevo cliente se le realiza una prueba de habilidad básica en cocina antes de iniciar las clases (se realiza unos días u horas antes de la primera clase).
- Las clases se reciben en la Academia con modalidad práctica. Antes de cada taller se lleva a cabo una inducción teórica de 15 minutos.
- En cualquier parte del proceso de entrega del servicio por parte de la Academia, el estudiante puede solicitar información y apoyo de la asistente administrativa.

#### 2.2.9.6 Entorno físico

La Academia realizó un proceso de remodelación de su edificio hace cuatro años, lo que le permitió adquirir una imagen más corporativa. Actualmente su entorno cuenta con estandartes decorativos e informativos, así como con letreros que dan indicaciones de las estancias.

En general, el edificio se encuentra identificado con detalles que permiten reforzar la marca de la Academia; cuenta con buena iluminación, orden y aseo. Los alumnos tienen acceso a parqueo seguro para los vehículos; los salones de clase y las cocinas están equipados con lo necesario para impartir las clases.

#### 2.2.9.7 Personal

El personal con el que cuenta la Academia se encuentra calificado profesionalmente para desarrollar las funciones que le son asignadas. Existe un manual de puestos que describe lo relacionado con las funciones que cada recurso humano debe realizar; sin embargo, el personal debe ser flexible, afable, con valores y comportamiento acordes con la filosofía de la institución.

El personal administrativo no cuenta con uniforme establecido; sin embargo, tienen un código de vestimenta informal, más sobrio que informal. Los profesores y el personal de cocina sí tienen un uniforme establecido, que concuerda con la forma de vestir de la generalidad de los chefs y asistentes de cocina en la industria.

#### 2.2.10 Matriz FODA del Programa

La Academia cuenta con una matriz FODA del Programa de Artes Culinarias, la cual está actualizada al primer trimestre del presente año y se presenta en la siguiente figura.

Cuadro 3. Matriz FODA del Programa Artes Culinarias

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las instalaciones de cocina son cómodas, agradables y adecuadas para el desempeño del alumno.</li> <li>➤ Los horarios son accesibles para las personas tanto trabajadoras como jefas de hogar, ya que el programa ofrece horario diurno (am) y nocturno (pm).</li> <li>➤ La manera en la que se imparte el curso. 100 % práctico y al ser grupos pequeños es muy personalizado.</li> <li>➤ El ambiente en el que se desarrolla el programa es el idóneo y acogedor, además de que cada alumno conoce que al ser parte del programa beneficia el fondo de becas.</li> <li>➤ Es un programa inclusivo; acepta personas con o sin bachillerato y personas adultas mayores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ofrecer un programa abierto al público del módulo que sea de interés como por ejemplo panadería, pastelería y postres.</li> <li>➤ Conseguir la certificación del título por parte del Ministerio de Educación Pública.</li> <li>➤ El auge existente en cuanto a la gastronomía y la necesidad de entretenimiento de los profesionales.</li> <li>➤ La gastronomía se ha convertido en una fuente de ingresos extra, siendo la creación de pequeñas empresas gastronómicas la alternativa de muchas personas.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es necesario un formato de evaluación y asistencia digital.</li> <li>➤ Falta la realización de actividades de promoción del programa como por ejemplo un <i>OPEN HOUSE</i>.</li> <li>➤ Estandarizar los contenidos de cada módulo. Material de lectura muy pesado, es necesario la proyección de videos y un medio de comunicación directa con el estudiante.</li> <li>➤ Se necesitan canales de promoción más amplios.</li> <li>➤ El requerir expertos disponibles para impartir los módulos.</li> <li>➤ Involucrar más al estudiante a las actividades de la academia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La gran exposición que tienen otros programas en medios sociales en comparación con éste (Sabores, la escuela / COSVIC)</li> <li>➤ Los tutoriales en internet y redes sociales que son fáciles de acceder y muchas veces gratuitos.</li> <li>➤ El no ofrecer educación digital.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en el documento FODA de Artes Culinarias provisto por la Academia Guaitil

Finalmente, una vez presentada la descripción del estado actual de la Academia de Alta Cocina Guaitil y de su Programa Artes Culinarias, a continuación se presentará el capítulo III, el cual incluye una investigación de mercado que permitirá realizar un análisis de la gestión de mercadeo actual para el Programa de Artes Culinarias.

### **Capítulo III: Investigación de mercado y análisis; entorno externo y del cliente**

#### **3.1 Introducción**

En el capítulo II se describió el Programa de Artes Culinarias desde la óptica interna de la Academia de Alta Cocina Guaitil: Tomando como base esa información recopilada, se construye un marco de investigación de campo para analizar la situación externa; en el presente capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos.

La investigación ha sido elaborada con la finalidad de obtener información relevante tanto del cliente potencial como del entorno externo en el que se desenvuelve el Programa. Esto ha dado la oportunidad de encontrar elementos reveladores del consumidor potencial con respecto a la inscripción en dicho programa.

Al final del capítulo se incorpora un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del servicio de interés, el cual servirá de apoyo para el desarrollo de la estrategia de mercadeo que se propondrá en el capítulo 4.

#### **3.2 Objetivos de la investigación**

La presente investigación se ha basado en objetivos guía que permitieron el desarrollo y la estructura del trabajo de campo.



### 3.2.1 Objetivo general

Conocer la conducta y el entorno externo del cliente potencial del Programa de Artes Culinarias de la Academia de Alta Cocina Guaitil, con el propósito de proponer un plan de mercadeo acorde a la realidad actual de la institución, que le permita crecer en el número de clientes actuales.

### 3.2.2 Objetivos específicos

- Obtener información relevante sobre los gustos y preferencias del cliente potencial.
- Indagar acerca de la motivación o negativa que presenta el cliente potencial ante la propuesta de servicio.
- Identificar la competencia directa actual.
- Conocer la percepción del Programa Artes Culinarias y de la Academia Guaitil.
- Describir la respuesta del cliente ante la estructura y el funcionamiento del servicio.
- Determinar cuál es la reacción de clientes potenciales ante la publicidad del Programa.
- Saber a qué medios publicitarios están expuestos los clientes potenciales.

### 3.3 Justificación de la investigación

Desde que la Academia de Alta Cocina Guaitil inició operaciones formales ha tenido dentro de su abanico de servicios el Programa de Artes Culinarias. Según la Señora Alejandra Flores (directora administrativa de la Academia), dicho servicio tiene una capacidad máxima de 16 estudiantes por módulo o curso, pero actualmente esa capacidad no es aprovechada, puesto que en la mayoría de esos módulos se inscriben solamente entre 8 y 10 estudiantes.

Es por lo anterior que la presente investigación pretende recopilar datos que puedan convertirse en herramientas para formular un plan de mercadeo, cuyo plan de acción permita aprovechar toda la capacidad productiva actual (inscripción de 16 estudiantes).

El programa en cuestión es reconocido por la Academia como un pilar fundamental para solventar económicamente otros programas de responsabilidad social empresarial, que benefician a la población femenina joven costarricense (mediante un programa de becas dirigido al título de Técnico en Cocina Hotelera certificado por el INA e impartido en la Academia). Este último aspecto de solidaridad es el motor fundamental de existencia de la Academia. Una mayor inscripción generaría un uso más eficiente de los recursos disponibles y en consecuencia más ganancias para tal fin.

Finalmente, con esta investigación se espera tener una perspectiva del estado actual externo en el que está inmerso el Programa, evaluando de esta manera la gestión actual, para desarrollar una mezcla de mercadeo de servicios enfocada en atraer clientes potenciales que den como resultado un incremento en la matrícula.

### 3.4 Metodología de la investigación

A continuación se explica el tipo de investigación implementada, así como los métodos empleados para la obtención de los datos provenientes de la población de interés.

#### 3.4.1 Tipo de investigación

El presente capítulo tiene dos vertientes posibles de investigación: cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa pretende medir variables demográficas como rango de edad, nivel académico, estatus laboral, así como otras variables sobre preferencias y consumo de servicios similares, todo ello en la población de interés. La investigación cualitativa, por su parte, se emplea para evaluar aspectos como la percepción, los hábitos, motivaciones, opiniones y sentimientos de los consumidores potenciales.

#### 3.4.2 Instrumentos utilizados en la investigación

Inicialmente se plantea la investigación por encuesta, herramienta tradicional de investigación de mercados que se desarrolla mediante “el uso de un cuestionario para recopilar hechos, opiniones y actitudes; se trata de la forma más popular de recopilar datos primarios” (McDaniel, Carl; Roger, 2016, p. 19). La encuesta fue aplicada por medios electrónicos, mediante una plataforma especializada en encuestas virtuales (GoogleForms) y con un cuestionario autoadministrado.

El cuestionario desarrollado consta de 16 preguntas autoadministradas (ver anexo I), las cuales fueron enfocadas con la guía de los objetivos planteados para la investigación de campo y dirigidas a 120 personas de la población de interés (que se describirá a continuación). Se usó una combinación de preguntas cerradas y abiertas.

El instrumento aplicado fue validado por conocedores en la materia de estudio de mercados, y antes de aplicarse a la población de interés se realizaron pruebas piloto, con el fin de comprobar que el instrumento tuviera una combinación adecuada de redacción y de extensión. Su aplicación fue entre el 19 y el 21 de febrero del presente año con el método de distribución conocido como bola de nieve, que permitió llegar a una muestra superior a 100.

Además del instrumento descrito anteriormente, se procedió a realizar recolección de datos primarios mediante la herramienta cualitativa “grupo de enfoque” (focus group). Estos grupos de enfoque “(...) echan raíces en la terapia grupal que usan los psiquiatras. Hoy, un grupo de enfoque consta de 8 a 12 participantes dirigidos por un moderador en una conversación en profundidad sobre un tema o concepto en particular” (McDaniel, Carl; Roger, 2016, p. 95).

Se realizaron dos sesiones de grupos de enfoque. La primera sesión tuvo lugar el 21 de febrero del presente año, con una convocatoria de 11 mujeres cuyo perfil conjunto era similar (amas de casa, de clase media alta a clase alta, mayores de 30 años, casadas y en su mayoría con hijos), vecinas de Curridabat, que viven a unos 5 km de distancia con respecto a la ubicación actual de la Academia (Sabanilla de Montes de Oca). El lugar donde se llevó a cabo el evento contaba con las comodidades adecuadas para tener una conversación grupal proactiva.

La segunda sesión se desarrolló el 27 de febrero, y a ella asistieron 10 personas, en su mayoría mujeres con características en común: todas ellas trabajan, se encuentran en un rango de edad que va de los 25 a los 40 años y viven en diversas ubicaciones de la GAM. Para llevar a cabo la elección de los perfiles del cliente potencial se tomó en cuenta la recomendación de un especialista en mercadeo. La guía de preguntas que el moderador utilizó (ver anexo II) estuvo formulada con base en los objetivos de investigación descritos en el punto 3.2 de este apartado. Dicha guía estaba constituida por una introducción para el grupo (explicación de la metodología de grupo), preguntas de calentamiento o para romper el hielo, preguntas centrales y por último preguntas de cierre con una dinámica grupal basada en la elección de factores determinantes para elegir el servicio del Programa.

Ambas sesiones fueron grabadas para facilitar la interpretación de la información después de la actividad. Durante el desarrollo de la entrevista grupal se utilizaron materiales de apoyo como volantes aportados por la Academia, fotografías, una tableta electrónica para mostrar la página web y las redes sociales de la institución, así como otros apoyos que los integrantes del grupo podían requerir para expresar sus opiniones.

### 3.4.3 Población de interés

El Programa de Artes Culinarias es dirigido a un público con interés en un aprendizaje amplio de las técnicas y preparaciones culinarias. El conjunto de módulos del programa dura dos años. La convocatoria con la que ha contado el programa ha sido tanto de hombres como de mujeres. Sin embargo, el porcentaje mayor ha sido de mujeres: el 80% de sus graduados es público femenino (información tomada de la base de datos de graduados del Programa de Artes Culinarias de la Academia).

Es por lo anterior que la población de interés que se toma en cuenta para aplicar los instrumentos de investigación (que permitirían cumplir con los objetivos de investigación) son mujeres que viven en la GAM, con interés en gastronomía y artes culinarias. Para esta investigación no se discrimina entre aquellas que han tomado cursos o programas de cocina y aquellas que no lo han hecho; todas a partir de los 25 años de edad.

#### 3.4.4 Tamaño de la muestra y tipo de muestreo

Conforme a los recursos disponibles y tomando en cuenta las limitaciones propias de esta investigación, se logró obtener una muestra de 120 mujeres a las que se les aplicó el cuestionario preparado para clientes potenciales. Además se obtuvo una participación promedio de 10 clientes potenciales femeninos en cada uno de los grupos focales programados.

Para aplicar los instrumentos anteriormente descritos se utilizó muestreo por conveniencia. Para el caso de las encuestas, fue importante introducir varias preguntas de filtro para separar aquella población que ha tomado cursos o programas de cocina de aquellas que no lo han hecho, y al mismo tiempo lograr dividir dicha población entre las que deseaban tomar un programa de cocina y las que no lo deseaban. Esto se hizo con el fin de obtener información relevante de análisis por segmentos. Esos datos serán analizados en las siguientes secciones.

Con respecto a los grupos focales, la muestra fue igualmente elegida por conveniencia con una cuidadosa selección de las mujeres participantes, procurando que los perfiles coincidieran adecuadamente con el del cliente potencial para este fin.

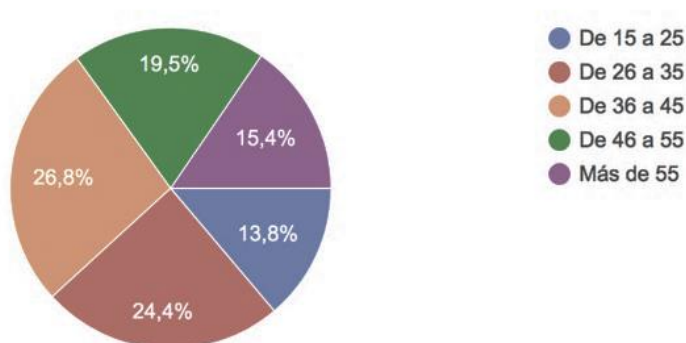
### 3.5 Presentación y análisis de los resultados de investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos como producto de la investigación realizada en la población de interés.

#### 3.5.1 Información demográfica

Como se mencionó anteriormente, para el caso de la encuesta a cliente potencial la muestra utilizada fue de 120 personas. El 100% consta de mujeres que viven en la GAM. A continuación se presentan los gráficos de la distribución porcentual de la muestra según las variables demográficas estudiadas.

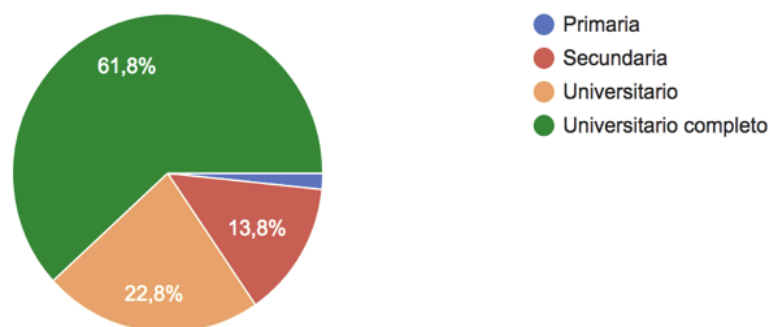
Gráfico 1. Distribución porcentual de la edad de las clientes potenciales del Programa



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

Tal como muestra el gráfico 1, las edades de las clientes potenciales no están concentradas en un rango específico; existe una heterogeneidad en cuanto a los rangos se refiere. Una estrategia de mercadeo para clientes potenciales debería ir dirigida al género femenino sin discriminar ningún segmento de edad de la selección anterior. Los programas de artes culinarias suelen ser de interés del público femenino, tanto las mujeres jóvenes como las adultas y las de la tercera edad podrían interesarse en tomar un programa de cocina por diferentes razones y según su estilo de vida.

Gráfico 2. Distribución porcentual del nivel académico de las clientes potenciales del Programa



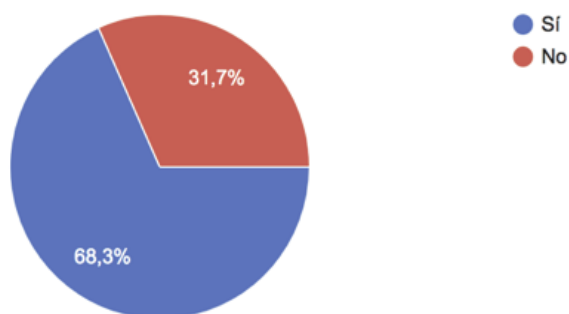
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

El gráfico 2 indica que las mujeres con un nivel académico universitario completo son mayoría; el nivel universitario incompleto toma el siguiente peldaño en importancia. Según



esta información, las mujeres profesionales representan el mercado meta que la Academia debe tomar en cuenta para dirigir sus esfuerzos de mercadeo.

Gráfico 3. Distribución porcentual de las mujeres que sí trabajan y las mujeres que no trabajan, entre clientes potenciales del Programa



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

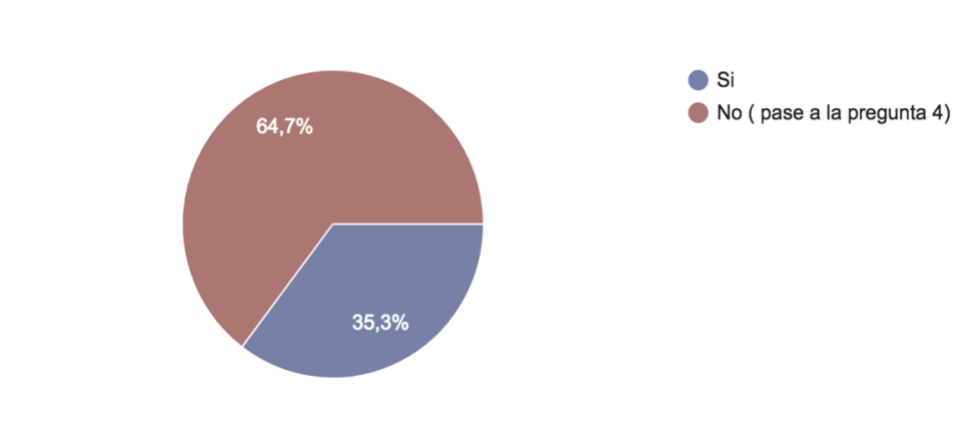
Anteriormente se ha identificado que la población femenina profesional (grado universitario completo e incompleto) constituye el porcentaje mayor en la muestra estudiada; es de esperar que el gráfico 3 advierta que la mayoría de mujeres trabajan fuera de casa. Este es un aspecto sustancial para definir factores de disponibilidad de horarios en un segmento laboralmente activo.

### 3.6 Análisis del entorno externo

### 3.6.1 La competencia identificada

Para identificar la competencia actual se tomaron dos vías de investigación. La primera de ellas es mediante la encuesta a cliente potencial, donde se indaga cuáles mujeres habían tomado un curso o programa de cocina y en qué academias lo habían tomado. La segunda, mediante la entrevista directa en los grupos focales. A continuación se presenta la distribución porcentual de mujeres que sí o no tomaron cursos cortos o programas de cocina.

Gráfico 4. Distribución porcentual de las mujeres que sí han tomado un curso corto de cocina y las mujeres que no lo han hecho



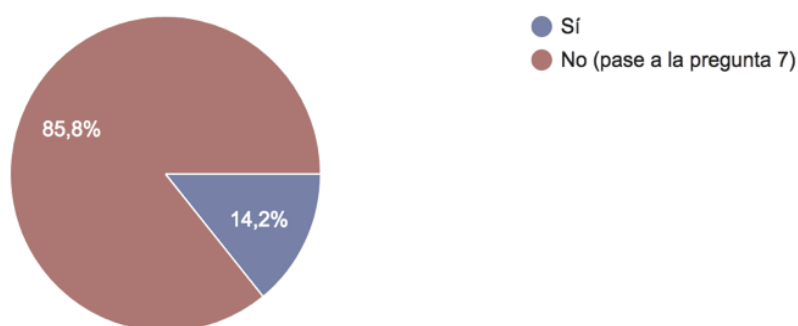
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

Como se detalla en el gráfico 4, un 35,3% de las mujeres encuestadas (43 de las 120) tomaron cursos cortos de cocina. Ellas mencionaron las academias, instituciones, lugares formales e informales donde los tomaron. A continuación se enlistan en orden alfabético:

- Academia internacional de chef
- Casa azul
- Centro capacitación mujer y familia
- Club Lari
- Culinary training school (CTS)
- De Cocina
- Dulce Tentación
- Guaitil
- Ideas Creativas.
- INA
- Instituto Rebecca's Cuisine
- Ken's Oven
- La cocina de Melina
- Lara Cakes Boutique
- O'Sullivan
- Politécnico Internacional
- Quequelocura
- Queques Candy
- Rebe's Cake
- Sabores
- Surí
- Tips
- Tournant Restaurante y café
- Weber Grill Academy

Con respecto a los programas formales de cocina, que por definición son considerados de más de un año de duración, existe una población del 14,2% que afirmaron haber tomado uno, como se analiza en el siguiente gráfico.

Gráfico 5. Distribución porcentual de las mujeres que sí han tomado un programa de más de un año y las mujeres que no lo han hecho



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

Estas mujeres que afirmativamente han tomado un programa de cocina o artes culinarias indicaron haberlo hecho en las siguientes instituciones o academias formales:

- Asociación Nacional del Chef de Costa Rica
- Culinary Training School (CTS)
- Guaitil
- INA
- O'Sullivan
- Politécnico Internacional
- Universidad Latina

Las instituciones enlistadas anteriormente, excluyendo a Guaitil, representan para el Programa de Artes Culinarias la competencia directa. Estas instituciones cuentan con oferta de programas similares. En el siguiente cuadro se puede precisar datos relevantes tomados

de las páginas web de esas instituciones y de la solicitud telefónica de información, entre el 26 de febrero y el 1 de marzo.

Cuadro 4. Datos relevantes sobre la competencia identificada en las mujeres que han tomado un programa de cocina de más de un año

<b>Academias/ Instituciones</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Programas Similares</b>	<b>Duración</b>	<b>Costo</b>
Culinary training school (CTS)	San José/ Avenida 2	Carrera Profesional de Gastronomía	5 a 6 meses (5 módulos)	\$135 mensuales
INA (Instituto Nacional de Aprendizaje)	Múltiples sedes en todo el país	Técnico Especializado en Chef de Cocina Hotelera	1040 horas	Gratuito con proceso de selección
O'Sullivan	San José/Paseo Colón	Cocina Profesional	2 años y 2 meses	₡155.000 mensuales
Politécnico Internacional	Heredia/San José, Los Yoses	Gastronomía y Artes Culinarias	2 años y 3 meses (7 cuatrimestres)	₡186.000 mensuales
Universidad Latina de Costa Rica	Múltiples sedes en todo el país	Diplomado en Artes Culinarias	1 año y 8 meses	₡198.000 a ₡220.000 mil bimestral

Fuente: elaboración propia con base en información recopilada de la competencia del Programa Artes Culinarias.

Por otra parte, en la encuesta a clientes potenciales se identificaron las academias o instituciones formales que conocían las mujeres encuestadas (aunque no hubiesen tenido ningún contacto directo con dichas instituciones). Esto permitió identificar instituciones que están posicionadas en la mente del consumidor. A continuación se presentan los resultados.

Cuadro 5. Porcentaje de identificación de las academias o instituciones de cocina por parte del cliente potencial del programa de Artes Culinarias

Academias	Porcentaje de Identificación	Cantidad de mujeres que identifican
Sabores	82,60%	95
O´ Sullivan	43,50%	50
Guaitil	28,70%	33
Universidad Latina	1,80%	2
Politécnico	1,80%	2
D´Cocina	0,90%	1

Asociación Nacional del Chef (ANCH)	0,90%	1
-------------------------------------	-------	---

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de selección múltiple acerca de la identificación de academias o instituciones de cocina por parte del cliente potencial del Programa.

### 3.7 Análisis del entorno del cliente potencial

Con base en la información obtenida de la encuesta aplicada y de los grupos focales desarrollados, se presentan a continuación los resultados y análisis correspondientes al entorno del cliente potencial.

#### 3.7.1 El perfil del cliente potencial

En el capítulo anterior, el perfil del cliente que la Academia señaló para el Programa de Artes Culinarias reza así: un profesional entre 35 y 45 años, mujer, casada, clase media a media alta, con actitud y habilidades para la cocina, principalmente que disfrute de la gastronomía.

Conforme se lleva a cabo la investigación de mercado, el perfil anterior se ve sometido a consideración de nuevos elementos arrojados en esta investigación. Se propone un perfil de un profesional desde los 25 años en adelante, mujer, casada o no, clase media a media alta con deseos de adquirir o perfeccionar habilidades para la cocina.

El mercado meta establecido a partir del perfil del cliente potencial indica que son los profesionales, mujeres, a partir de los 25 años, presentes en los cantones y distritos aledaños

a las instalaciones de la Academia (debido a la importancia de la variable cercanía que se analizará más adelante), con un ingreso que les permita llevar un estilo de vida de clase media a media alta.

Con respecto al segmento de mercado que debería apuntar el Programa de Artes Culinarias se analizan los siguientes:

- Aquellos profesionales que deseen salir de la rutina del trabajo diario con una actividad (hobby) que incluya el disfrute de aprender gastronomía.
- Aquellos que deseen aprender artes culinarias y gastronomía para emprender.
- Amas de casa que trabajen o no, que deseen aprender de cocina para atender mejor a los miembros de su familia
- Profesionales mujeres que tengan la necesidad de aprender a cocinar por diferentes cambios en su estilo de vida.

### 3.7.2 Necesidades, preferencias y percepciones generales

Según los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta autoadministrada y de la guía de preguntas empleada en los grupos focales, se presentan en este apartado los resultados y análisis correspondientes a las necesidades, preferencias y percepciones generales del cliente potencial.

#### 3.7.2.1 Horario

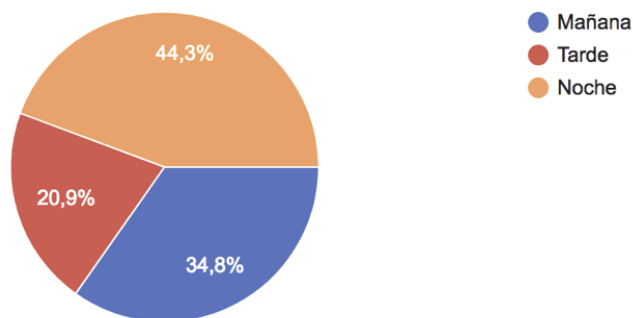
El horario nocturno es el de mayor preferencia (ver gráfico 6) debido a la presencia de un segmento representativo de mujeres que trabajan y tienen restricción en horario diurno.



Ahora bien, aquellas amas de casa que durante el día atienden a sus hijos y diversas funciones en el hogar optarían igualmente por módulos nocturnos.

El horario de la mañana ocupa el segundo puesto en importancia. El Programa tiene la ventaja de tener disponibles ambos horarios. A propósito de esa ventaja, la Academia debe fortalecer la comunicación de este beneficio hacia sus clientes potenciales.

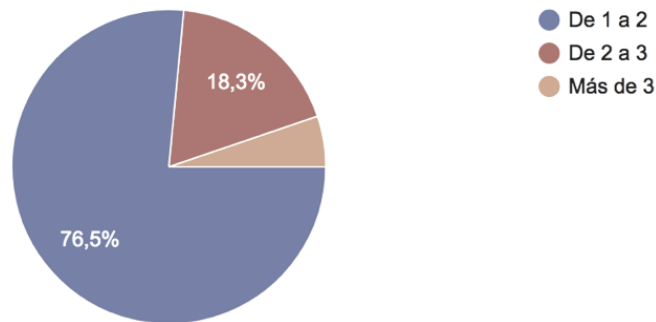
Gráfico 6. Distribución porcentual de las mujeres según preferencia de horarios para tomar un programa de cocina



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

En cuanto a la cantidad de días que el cliente potencial está dispuesto a invertir, se advierte que la mayoría (el 76,5%; ver gráfico 7) tomaría un programa de 1 a 2 días semanales. El Programa actualmente es impartido una vez por semana, elemento que se encuentra acorde a la preferencia del mercado meta.

Gráfico 7. Distribución porcentual de las mujeres según preferencia de la cantidad de días semanales para tomar un programa de artes culinarias



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

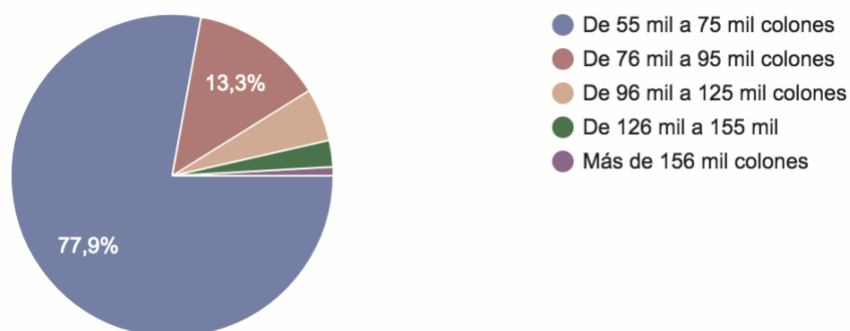
### 3.7.2.2 Precio

El cliente potencial considera que un rango de precios ubicado entre los 55.000 y los 75.000 colones mensuales es adecuado y estaría dispuesto a pagarlo (ver gráfico 8). Actualmente la Academia cobra 100.000 colones mensuales. Una reestructuración de costos o más opciones promocionales en los meses de menos matrícula podría generar un impulso positivo en los clientes potenciales.

Por otra parte, la opinión generalizada en cuanto al precio del Programa (por parte de las participantes en los grupos focales) indica que la competencia tiene costos muy similares, con el valor agregado de tener acreditaciones o certificaciones externas.

En la misma línea, la opción financiamiento surge como un elemento de preferencia entre las mujeres más jóvenes (25 a 45 años) que actualmente trabajan.

Gráfico 8. Distribución porcentual de las mujeres según rango de precios que estarían dispuestas a pagar mensualmente por un programa de artes culinarias

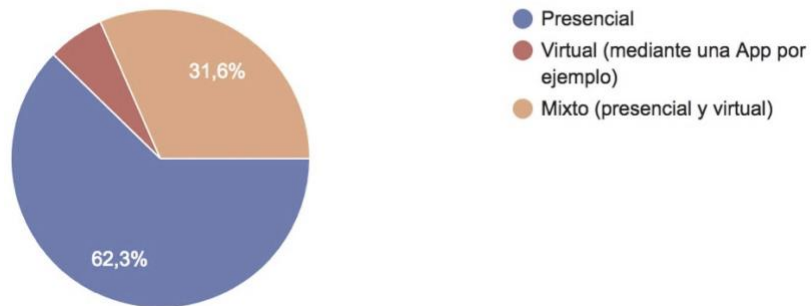


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

### 3.7.3.3 Forma de recibir lecciones

Cuando se indaga acerca de la preferencia en la forma de recibir los módulos del Programa, se pretende medir si la oferta de clases solo presenciales podría influir en la matrícula. Por la naturaleza de la práctica culinaria, las clases presenciales son indispensables. Por otra parte, las lecciones de inducción teórica no requieren del apersonamiento del estudiante. En cuanto a la preferencia, las clases presenciales representan el porcentaje de mayor selección (ver gráfico 9); la mezcla de tipos de clases (presenciales y virtuales) ocupan el segundo lugar. No está de más tomar en cuenta este último factor como parte de una tendencia creciente en el mercado educativo.

Gráfico 9. Distribución porcentual de las mujeres según preferencia en la forma de tomar un programa de artes culinarias

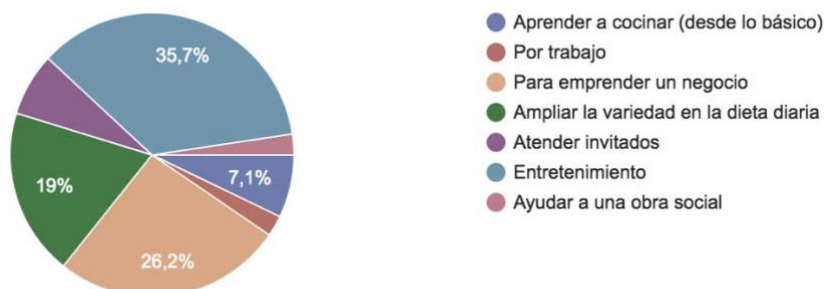


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

#### 3.7.3.4 Motivaciones

En el gráfico 4 del punto 3.6.1 se muestra que los clientes potenciales que efectivamente llevaron cursos cortos de cocina representan un 35,3% de la muestra total encuestada. A este segmento de mujeres se le examina la motivación principal de haber llevado un curso corto; los resultados se observan seguidamente en el gráfico 10.

Gráfico 10. Distribución porcentual de las mujeres que han tomado cursos cortos de cocina según motivación para hacerlo

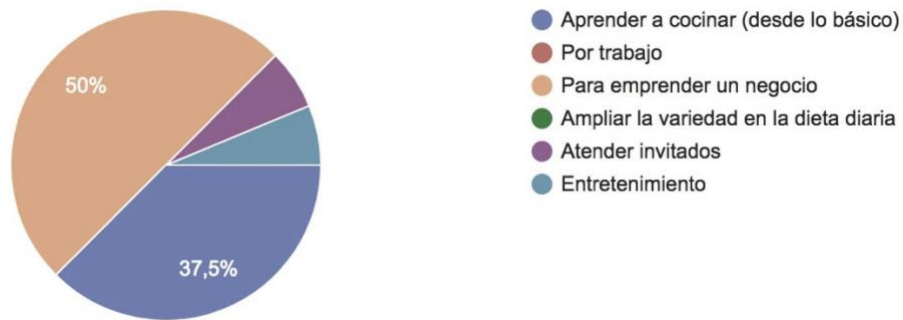


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

A pesar de que las motivaciones indicadas son significativamente variadas, las opciones entretenimiento, emprendimiento de un negocio y ampliar la dieta diaria son las de mayor envergadura. Un enfoque adecuado de esos tres aspectos resultaría en una fortaleza para que el cliente potencial elija el servicio de la Academia Guaitil.

Por otra parte, los clientes que llevaron programas de cocina (de más de un año de duración) representan un 14,2% (ver gráfico 5 del punto 3.6.1) de la muestra total de encuestados. Este segmento presenta una serie de impulsos motivacionales que les llevó a tomarlo; se resumen en el siguiente gráfico.

Gráfico 11. Distribución porcentual de las mujeres que han tomado programas de cocina según motivación para haberlo hecho

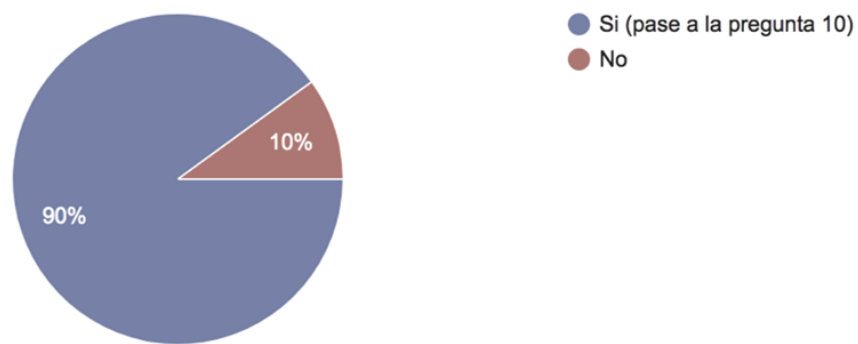


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

Del gráfico anterior se derivan dos variables de motivación considerables. La de mayor peso, emprender un negocio, sugiere que las mujeres que tomaron un programa similar dedicaron más de un año a ese cometido con la finalidad de adquirir las habilidades necesarias para ofrecer sus servicios en la industria. Por otro lado, la segunda variable en importancia, aprender a cocinar desde lo básico, ameritó la inversión de tiempo y recursos para aquellas que seleccionaron esa opción.

Seguidamente, y como parte de la investigación en la intención de compra del servicio, se indaga en toda la muestra acerca de la intención afirmativa o negativa de tomar un programa de artes culinarias (sin discriminar aquellas que ya lo habían hecho). El gráfico 12 que sigue resume dicha distribución porcentual.

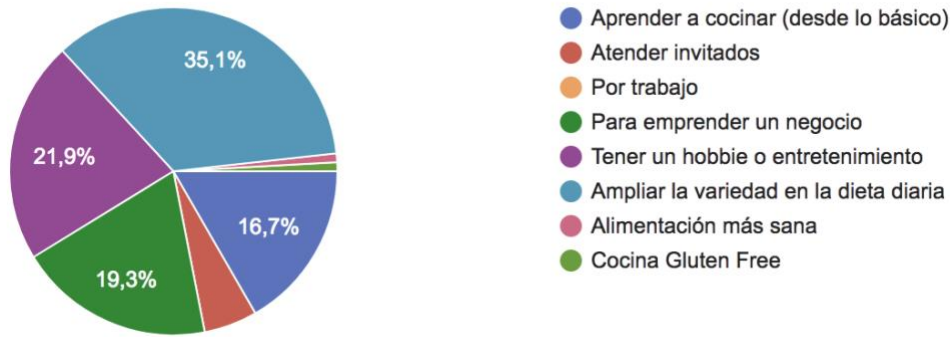
Gráfico 12. Distribución porcentual de todas las mujeres encuestadas a las que sí o no les gustaría llevar un programa de artes culinarias



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

A partir del 90% identificado en el gráfico anterior cuya intención de llevar un programa de artes culinarias fue positiva, se examina la motivación principal que llevaría esa intención afirmativa hacia la realización o acción de compra del servicio. El gráfico 13 subsiguiente muestra la distribución porcentual de dichas motivaciones principales.

Gráfico 13. Distribución porcentual de las mujeres a las que sí les gustaría llevar un programa de artes culinarias según la motivación para hacerlo



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

Basándose en el gráfico anterior, se establece una variedad de motivaciones por parte de las mujeres que sí tomarían un programa de cocina. Como principal variable aparece ampliar la variedad en la dieta diaria (35,1%); seguidamente tener un hobby o entretenimiento (21,9%), emprender un negocio (19,3%) y aprender a cocinar desde lo básico (16,7%) . Estas variables representan elementos destacados para tomar en cuenta en la proyección del producto de servicio.

### 3.7.3.5 Medios de búsqueda de información

Seleccionar los medios donde el cliente potencial buscará información es decisivo en el éxito de la comunicación. Saber cuáles son los medios preferidos da una idea de dónde se debe lanzar campañas publicitarias. A continuación se ven los 5 medios más comunes de búsqueda de información y el porcentaje de clientes potenciales que los usaría.



Cuadro 6. Medios para buscar información por parte del cliente potencial

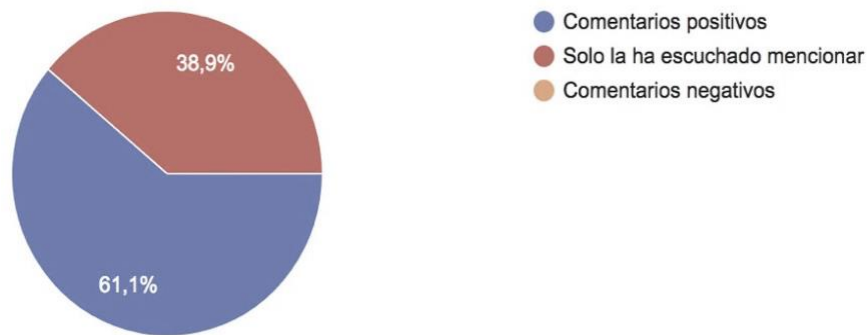
Medios para buscar información	Porcentaje	Cantidad de mujeres
Recomendación de amigos o familiares	71,60%	74
Buscadores web (Google, Yahoo, etc.)	67,20%	78
Redes sociales (Facebook, Instagram, etc.)	63,80%	74
Televisión y radio	23,30%	27
Periódicos y revistas	16,40%	19

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

### 3.7.3.6 Percepción de la Academia Guaitil

Un 28,7% del total de la muestra encuestada afirmaron conocer la Academia Guaitil (ver cuadro 2). Tomando este segmento como punto de partida, se examina la percepción con tres variables: comentarios positivos, comentarios negativos y comentarios neutros.

Gráfico 14. Distribución porcentual de las mujeres que identificaron conocer la Academia Guaitil según tipo de comentario escuchado

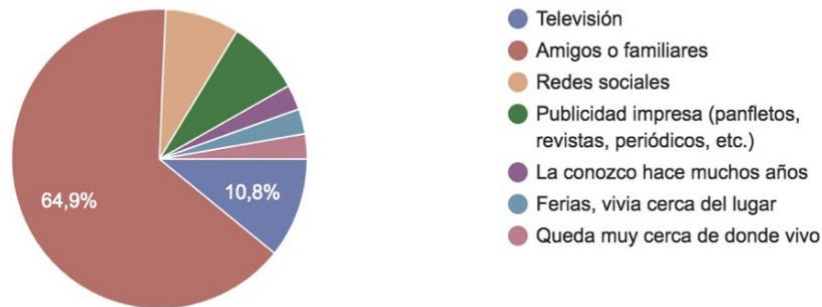


Fuente. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

El gráfico 14 comunica una clara tendencia a una percepción positiva; asigna el 61,1% a comentarios positivos. Seguidamente, el 38,9% son comentarios neutrales; y no existe una percepción negativa de la Academia.

Asimismo, se indaga respecto al medio por el cual se enteraron de la existencia de la Academia, para conocer el medio de comunicación más efectivo con el que cuenta la institución hoy día. Los amigos o familiares resultaron ser el medio más popular (ver gráfico 15).

Gráfico 15. Distribución porcentual de las mujeres que afirmaron conocer la Academia Guaitil según medio de comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

Otros medios de comunicación como las redes sociales, la televisión y la publicidad impresa no son canales consolidados, hecho que deriva en la posibilidad de incursionar en ellos para exponer las ventajas de los servicios de la Academia.

### 3.7.3.7 Percepción del Programa Artes Culinarias

La percepción actual del Programa se investigó mediante la discusión en los grupos focales. Las mujeres participantes fueron expuestas al material impreso publicitario (ver panfleto en anexo III) con el que cuenta la Academia para promover el Programa.

Las opiniones de los grupos focales en cuanto a la percepción del programa (luego de leer la información del volante aportado por la Academia) se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Percepciones positivas

- Los módulos son de interés del público entrevistado.
- El programa apunta a aprender y a disfrutar mientras se lleva a cabo.
- Percepciones negativas
- El programa no cuenta con certificación; su precio y su duración ameritarían este valor agregado.
- Sí existen programas amateur sin certificación, pero tienen precios más cómodos.
- Si se tomara solo uno de los módulos del Programa, la certificación no sería importante.
- De la información del volante no se infiere por qué el Programa es sin fines de lucro; hay una ausencia de explicación acerca del programa social al que se destinan las ganancias de la matrícula.
- El marco de cualificación de los profesionales (profesores) que imparten los módulos del Programa no aparece especificado, razón por la cual no queda claro si los profesores son chefs con experiencia o certificados .
- El módulo de introducción a la cocina pareciera innecesario; el costo no debería ser el mismo que para los módulos regulares.
- Los 10.000 colones de descuento que ofrece el Programa al pagar en forma bimestral no son un monto representativo o que motive a los estudiantes a hacerlo así.
- Las mujeres que desean aprender a cocinar desde lo básico quedan excluidas de participar en este Programa; uno de los requisitos es tener habilidades para la cocina.
- Los horarios disponibles y los días en que se imparte el Programa no aparecen indicados.

Al indagar entre aquellas mujeres que no llevarían el Programa consultándoles por los cambios necesarios que deberían darse para modificar esa negativa, se vislumbran elementos de adaptación importantes que la Academia podría tomar en cuenta:

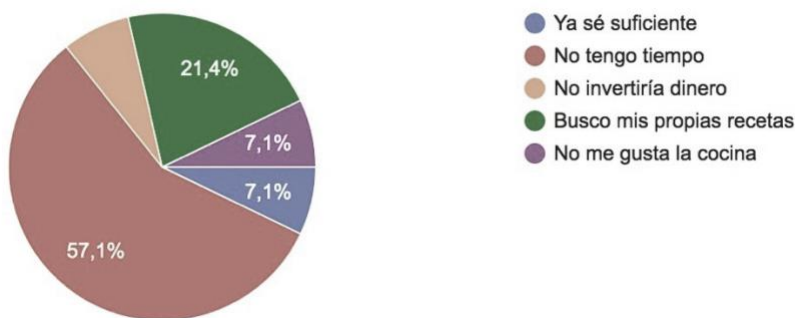
- La existencia de una certificación de respaldo.
- El aporte de un valor agregado que amerite el precio invertido.
- Los profesores deben ser reconocidos o certificados en la industria.

- La posibilidad de acceder a un plan de financiamiento.
- Que no se necesiten habilidades para la cocina (en el caso de las mujeres cuyo interés es aprender desde lo básico).
- La accesibilidad a un precio más cómodo mediante programas promocionales o becas.

### 3.7.6 Razones de no inscripción

Del total de la muestra a la que se le aplicó la encuesta (dirigida a clientes potenciales) se logra definir un segmento al que no le gustaría tomar un programa de cocina (ver gráfico 12 en el punto 3.7.3.4). A pesar de que el porcentaje de negativa se muestra bajo (9,9%), las razones por las cuales no existe interés resultan relevantes en la comprensión del comportamiento de este segmento.

Gráfico 16. Distribución porcentual de las mujeres a las que no les gustaría tomar un programa de cocina según razón de la negativa



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

La negativa principal (como se muestra en el gráfico anterior) resulta ser no tener tiempo; a continuación vienen las que buscan las propias recetas por diferentes medios. En el gráfico 17 (ver anexo IV) se evidencia la distribución porcentual de esas mujeres a las que no les gustaría tomar un programa de cocina, según razón para cambiar de opinión.

Entre las motivaciones principales que les harían cambiar de opinión se encuentran tener que llevar una dieta diferente (42,9%), seguido de tener disponibilidad de horarios (28,6%) y atender mejor a la familia (21,4%).

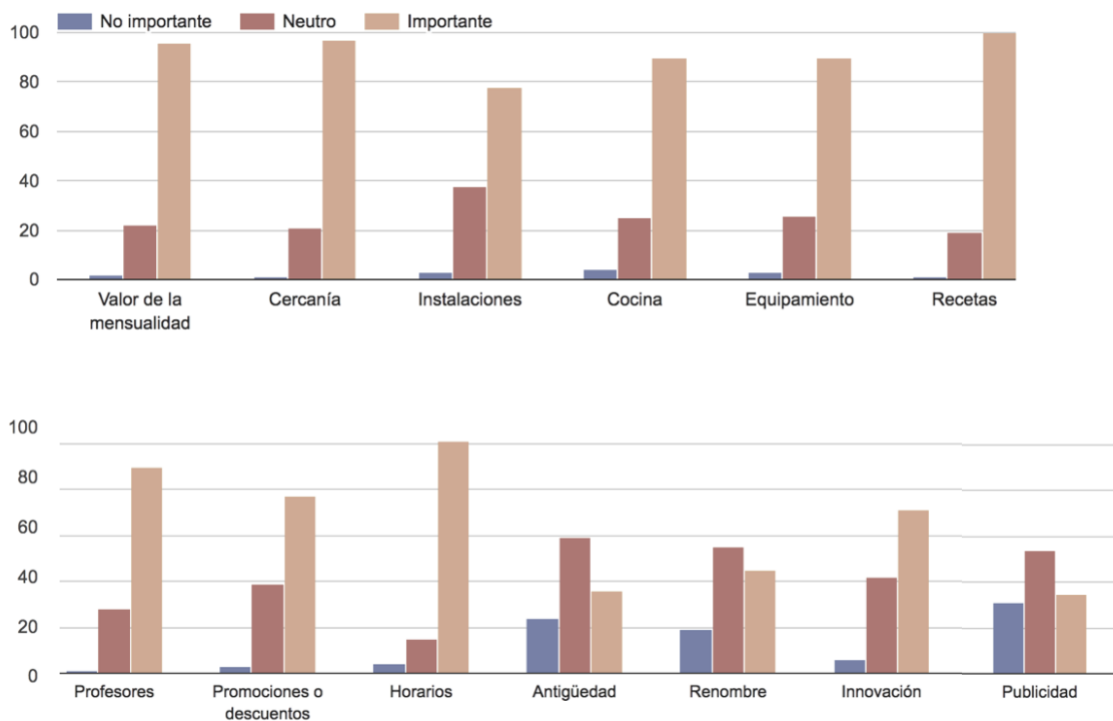
### 3.7.8 Atributos de calidad del servicio

Mediante la investigación del nivel de importancia de diferentes aspectos o factores que influirían en la matrícula de los clientes potenciales, se realiza una selección de elementos por evaluar según nivel de importancia.

Ahora bien, utilizando la escala No importante, Neutro o Importante, los resultados obtenidos (ver gráfico 18) señalan que las recetas, cercanía, valor de la mensualidad y horarios son los atributos con mayor grado de importancia para las mujeres que efectivamente tomarían un programa.

Las instalaciones, cocina, equipamiento, descuentos y profesores representan elementos igualmente importantes, aunque no para todo el segmento. En la misma línea, antigüedad, renombre, innovación y publicidad resultaron más neutrales y, en algunas mujeres, sin ninguna importancia. A continuación se realiza un análisis FODA donde se toman en cuenta los atributos de calidad con los que cuenta la Academia y el Programa.

Gráfico 18. Calificación de elementos de un programa de artes culinarias según su nivel de importancia



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

### 3.8 Análisis FODA

El programa presenta una serie de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas gracias a la observación de la gestión de la institución y a la opinión de clientes actuales y potenciales que han tenido algún contacto con la Academia o con el Programa. Estos aspectos se pueden resumir de la siguiente manera:

#### 3.8.1 Fortalezas

- Las instalaciones de la Academia son óptimas para llevar a cabo las actividades culinarias que el programa requiere.
- El programa cuenta con horarios tanto diurnos como nocturnos para ajustarse a la necesidad de los segmentos de mercado identificados.
- El programa cuenta con módulos temáticos variados que en su mayoría son del interés del cliente potencial.
- Los fondos obtenidos con las ganancias de la matrícula del Programa se destinan hacia solidaridad social, aspecto que genera simpatía del público meta cuando tiene conocimiento de ello.
- El cliente actual recomienda la academia como una institución que brinda servicios de alta calidad, lo que ha generado un “boca en boca” positivo.
- No existen prerequisites académicos para poder tomar el Programa o algunos de sus módulos.
- Se cuenta con la ventaja de que, al abrir cada módulo, cualquier cliente potencial puede tomar solamente aquellos que son de su preferencia.

### 3.8.2 Oportunidades

- A los clientes potenciales (en su mayoría) sí les gustaría tomar un programa de artes culinarias.
- Aprovechar los medios digitales que son de bajo costo permitiría al Programa posicionarse en el mercado potencial que utiliza estos recursos.
- Realizar alianzas estratégicas con otros negocios que complementen la oferta del programa generaría recursos de crecimiento y posicionamiento.
- Explorar otros segmentos de mercado con gustos y necesidades específicas (público celíaco, vegano, gustos por lo natural y saludable, etc.) ya que muchos de estos no son atendidos por la competencia.



- Atender a los clientes potenciales que necesitan tener o cambiar su dieta mediante la coordinación con doctores nutricionistas.
- Instaurar un sistema de pensión (hospedaje) que permita a clientes que tomen los módulos con horario nocturno quedarse en las instalaciones en caso de vivir en distritos o cantones de la GAM que sean alejados.
- Existe un apogeo de la cultura gastronómica a nivel nacional y ello ha incentivado la demanda de programas culinarios.

### 3.8.3 Debilidades

- No existe un departamento de mercadeo formal que apoye la gestión del Programa ni un profesional que dedique esfuerzos de ventas o comunicación.
- Las instalaciones no cuentan externamente con una rotulación que les permita captar clientes o darse a conocer a quienes transitan cerca de las instalaciones de la Academia.
- El Programa no es certificado por entes externos, como sí lo son la mayoría de programas similares (en tiempo e inversión) que ofrece la competencia.
- La publicidad impresa presenta elementos mejorables para cumplir con el objetivo de comunicar adecuadamente las fortalezas del servicio.
- No existe financiamiento que permita al cliente potencial tomar el Programa bajo esta alternativa comúnmente utilizada.
- No hay un incentivo de becas para clientes del programa.
- La inversión inicial en indumentaria es percibida como de alto costo.
- No se cuenta con un esquema promocional que motive la matrícula del cliente potencial o genere la retención del actual.
- El programa no cuenta con métricas establecidas para evaluar periódicamente sus propios resultados.
- El posicionamiento de la marca “Academia Guaitil” entre el público meta no es alto.

- Muchos de los competidores identificados utilizan el mercadeo digital como una herramienta activa de posicionamiento y oferta de sus servicios; en cambio, este Programa no es altamente promocionado a través de estos medios.
- Los profesores del Programa no son percibidos como de alta popularidad; no existe un reconocimiento, por parte del público meta, de la experiencia o trascendencia con la que cuentan.

#### 3.8.4 Amenazas

- Existe una gran cantidad de competidores identificados.
- La mayoría de estos competidores presentan certificaciones de entes externos que animan a los estudiantes a obtener un título reconocido, y esto les permite eventualmente laborar en el campo gastronómico.
- El acceso a Internet hace que muchos clientes potenciales busquen conocimientos por su propia cuenta en la web o mediante aplicaciones.
- El aumento del costo de la vida disminuye la capacidad de inversión en servicios que no son de primera necesidad.

Finalmente, una vez presentado el análisis de los datos del trabajo de campo del Programa Artes Culinarias, a continuación se presentará el capítulo IV, el cual incluye la propuesta de un plan de mercadeo que permitirá a la Academia mejorar la gestión de mercadeo actual con el fin de incrementar la matrícula.

## **Capítulo IV: Plan de mercadeo para el programa Artes Culinarias de la Academia de Alta Cocina Guaitil**

Una vez realizada la investigación de campo que se explicó en el capítulo anterior, se utilizan los hallazgos más relevantes para presentar la siguiente propuesta de plan de mercadeo, en la que se pretende ajustar algunos factores críticos para hacer más atractivo el Programa.

Las siguientes estrategias se plantearán conforme a las “7 pes” del mercadeo de servicios. En cada pe se justifica la necesidad de las estrategias indicadas a raíz de la situación actual que presenta el Programa. A partir de esas estrategias se proponen una o varias tácticas para llevar a cabo las acciones necesarias con el fin de cumplir los objetivos de mejora.

Finalmente, se expone la estimación de los costos económicos que conlleva la realización de cada estrategia. Dichos costos tendrán una vigencia establecida.

### **4.1 Justificación de la propuesta**

Desde que el Programa es impartido por la Academia, no cuenta con una estrategia concreta de mercadeo que le permita a la administración llevar acciones específicas hacia su mercado meta. Ante tal necesidad y con base en la investigación de campo revelada en el capítulo III se desarrolla un plan de mercadeo para el producto “Programa de Artes Culinarias”. Este plan se encuentra provisto de tácticas que permitirán a la Academia aprovechar su capacidad ociosa (inscripción de 8 estudiantes adicionales al promedio actual).

Como se ha mencionado anteriormente, el Programa se encuentra a la mitad de su capacidad productiva. El promedio de matrícula se ha mantenido estable a través de los años, pues ha

mantenido un máximo de 8 a 10 matrículas por módulo, aunque cada módulo podría alcanzar hasta 16 estudiantes. Es por ello que los ingresos generados por la matrícula en los módulos no aumentan.

Aunque no se cuenta con un plan de mercadeo que responda al objetivo de aumentar la matrícula, la Academia sí ha realizado esfuerzos por mantener a flote este servicio. Dichos esfuerzos provienen directamente de la administración.

Así pues, la administración, luego de efectuar otras tareas consideradas como prioritarias, realiza también esfuerzos específicos de mercadeo, tal y como se enumeran en el capítulo II. A pesar de los esfuerzos hechos, se presenta una carencia de mecanismos efectivos que no les permite competir con programas similares en el mercado, aún cuando el servicio brindado por la Academia Guaitil presenta diferenciadores importantes.

Con esta propuesta se espera que la perspectiva de la administración se amplíe con nuevas tácticas que le permitan mejorar el estado actual del Programa. Las acciones recomendadas se encuentran enfocadas en atraer clientes potenciales, con miras a obtener un incremento en la matrícula del servicio, siempre tomando en consideración los gustos, preferencias y necesidades ya determinadas en la investigación de mercado.

## 4.2 Objetivos del plan de mercadeo

Los objetivos planteados a continuación garantizan que la propuesta de mercadeo cuenta con un rumbo específico.

### 4.2.1 Objetivo general

Proponer a la Academia de Alta Cocina Guaitil un plan de mercadeo para el “Programa de Artes Culinarias”, cuyas acciones dirigidas al cliente potencial permitan obtener un aumento progresivo de la matrícula.

#### 4.2.2 Objetivos específicos

-Delimitar el mercado meta del Programa, comparándolo y redefiniéndolo con respecto al indicado por la Academia.

-Desarrollar estrategias para cada “pe” del mercadeo de servicios, en conjunto con las acciones concretas que deberá ejecutar la administración y tomando como punto de partida la matriz FODA elaborada en el capítulo III anterior.

-Presentar un resumen de los costos de implementación de cada estrategia planteada.

#### 4.3 Alcances, limitaciones y factores críticos de éxito

La profundidad de la siguiente propuesta se establece con base en los resultados obtenidos al investigar el cliente potencial. El desarrollo se ha efectuado conforme al análisis de factores críticos identificados que, al ser mejorados o modificados, influirán directamente en la condición del Programa.

En cuanto al alcance, la presente propuesta deberá hacerse efectiva en un lapso de un año. Algunas propuestas (que se indicarán adelante) sí podrán ser puestas en marcha a largo plazo, con la condición de que la Academia contemple actualizar los elementos que variarán a través del tiempo.

Ahora bien, el alcance geográfico es delimitado de la siguiente forma: provincia de San José, cantón de Montes de Oca, distrito Sabanilla (donde se ubica actualmente la Academia), con ampliación a los distritos aledaños como San Pedro, Mercedes y San Rafael.

El alcance, además, implica la realización teórica del presente plan de mercadeo, mas no su ejecución; las acciones prácticas quedarán en manos de la dirección ejecutiva y administrativa de la Academia.

Las limitaciones principales incluyen aspectos como la inexistencia de un departamento de mercadeo o de un profesional dedicado que pueda implementar inmediatamente las tácticas indicadas. La administración deberá poner en marcha las acciones conforme a la disponibilidad de sus recursos económicos, lo cual también es una limitante sustancial, dado que no existe una partida presupuestaria que sea representativa para el área de mercadeo del Programa.

En cuanto a los factores críticos de éxito para cumplir con los objetivos establecidos, se considera fundamental que la administración priorice la apertura del presupuesto requerido, además de contar con un recurso humano encargado de dar seguimiento (con métricas financieras y comerciales) a cada una de las estrategias y acciones, de tal forma que la implementación sea un éxito.

#### 4.4 Mercado meta definido

El mercado meta que surge como producto de la investigación de campo es aquel profesional desde los 25 años, mujer, de clase media a media alta, con deseos de adquirir o perfeccionar habilidades para la cocina a raíz de diversos intereses personales.

Es importante tomar en cuenta que del mercado meta descrito anteriormente se tendrá como prioridad aquellos individuos que cumplan con el perfil y que además se encuentren presentes en los cantones y distritos aledaños a las instalaciones de la Academia.

## 4.5 Propuesta de estrategia para las “7 pes” del mercadeo de servicios

### 4.5.1 Estrategia para el producto de servicio

#### Estrategia N°1: Certificar el Programa

##### Objetivo

Contar con el respaldo de una certificación externa que faculte al Programa de Artes Culinarias como de alta calidad para competir en la industria.

##### Justificación

Como parte de los hallazgos del trabajo de campo, el factor certificación se identifica como de gran relevancia. El cliente potencial considera que un programa cuya inversión en tiempo supere los dos años debería contar con una certificación que respalde los conocimientos adquiridos, independientemente del uso que ellos vayan a hacer de la preparación recibida.

##### Tácticas y acciones

Investigar y evaluar las mejores opciones para certificar el programa, así como realizar aquellos cambios que sean necesarios para alcanzar este objetivo. En el Anexo I se incluye la investigación de dos organizaciones: una que podría certificar el Programa, y otra que certificaría a los estudiantes graduados.

Una vez certificado el programa, realizar las acciones de comunicación correspondientes por medio de los canales disponibles de la Academia.

### Recursos necesarios

a) Un recurso humano encargado de la investigación y evaluación de las certificaciones, el cual tenga la potestad de llevar a cabo el cumplimiento de los requisitos internos para obtener la certificación elegida.

b) La inversión económica necesaria para las adaptaciones, de ser requeridas. También, contemplar el monto que cobrará el ente certificador.

### Plazo

La investigación y evaluación de las instituciones certificadoras se debe realizar inmediatamente. El proceso de gestión dependerá de las adaptaciones que el Programa deba realizar con el fin de obtener la certificación elegida. Se sugiere que la certificación del Programa se gestione en el presente año.

Estrategia N°2: Modificación o ampliación de los módulos respecto a las tendencias actuales

### Objetivo

Complementar los módulos del Programa con temas actuales que el cliente potencial considera importantes para su salud y bienestar.

### Justificación

El consumidor potencial muestra un claro interés en aspectos de salud integral, como lo es una alimentación balanceada y saludable. Asimismo, el diagnóstico de enfermedades que



requieren una alimentación especial es cada vez más común en el entorno del mercado meta identificado.

El interés presentado se da en temas como la comida vegana, la saludable, la que busca mantener un peso adecuado o adelgazar, así como preparaciones para celíacos o personas con condiciones médicas específicas.

Ahora bien, las mujeres de la muestra de participantes en los grupos focales realizados desconocen instituciones o academias donde puedan obtener la capacitación en los temas mencionados anteriormente. Esto muestra una oportunidad para satisfacer la demanda no atendida presente en el mercado meta. Incluir estos temas inclusive podría dar pie a una diferenciación por especialización.

#### Tácticas y acciones

1. Implementar, en los módulos actuales y de forma paralela a las recetas que imparten, la opción de preparaciones veganas.
2. Hacer un ajuste en el nombre del módulo “Ensaladas, vegetales y aderezos” para cambiarlo por “Preparaciones saludables: ensaladas, vegetales y aderezos”. En este módulo se deberá presentar recetas con un índice bajo de calorías y de sabor agradable, incluir el nivel de tiempo de preparación (rápido, medio o amplio), así como la inversión económica que representa la compra de los ingredientes (alta, media o baja).
3. Establecer en los módulos de “Repostería, Postres, Pastelería y Panadería” la alternativa paralela de alimentos libres de gluten.
4. Realizar talleres específicos con preparaciones sin gluten, veganas y bajas en calorías, midiendo así si vale la pena abrir en el futuro un módulo específico para estos temas.

### Recursos necesarios

Se requiere de proveedores de ingredientes especializados para las preparaciones de las nuevas recetas, además de contratar capacitación para los chefs profesores en preparaciones de las temáticas mencionadas.

Es importante que la Academia tome en cuenta que las preparaciones libres de gluten requieren de elementos específicos de manipulación e indumentaria selectiva.

### Plazo

La adaptación de los módulos propuestos se plantea de forma paulatina; se propone reformar uno por bimestre.

Estrategia N°3 : Convenios comerciales de colaboración con organizaciones o profesionales afines

### Objetivo

Aumentar el tránsito de clientes mediante el estrechamiento de relaciones comerciales de colaboración con organizaciones, empresas y profesionales que se relacionen con la gastronomía y artes culinarias.

### Justificación

Los clientes pueden ser captados de diversas formas; generalmente los potenciales para el Programa pueden tener contacto con diferentes agentes comerciales y profesionales de manera habitual.

Las alianzas de colaboración son cada día más comunes entre agentes complementarios. Estos acuerdos dinamizan la actividad de ambas partes sin afectar los intereses comerciales particulares.

Se pueden tomar en cuenta convenios con comercios como supermercados, tiendas de conveniencia, proveedores de utensilios culinarios y centros de salud integral; también profesionales afines a la materia culinaria como los nutricionistas, entrenadores personales y los relacionados con la salud y el bienestar.

### Acciones

Establecer alianzas y proyectos conjuntos con nutricionistas, identificando aquellos que se encuentran en los distritos aledaños a las instalaciones de la Academia (mediante la solicitud de un listado al Colegio de Profesionales en Nutrición). Luego de identificarlos, hacer el contacto y las visitas necesarias para averiguar cuáles de ellos están dispuestos a llevar a cabo acciones conjuntas.

Dichas acciones conjuntas pueden contemplar la promoción de los módulos del Programa referentes a alimentos sin gluten, recetas veganas y bajas en calorías por parte de los nutricionistas hacia sus clientes, con cupones especiales emitidos por la Academia. Mientras tanto, estos nutricionistas también podrán emitir cupones especiales o publicidad de sus consultorios dirigidos a los estudiantes de la Academia.

Además de lo anterior, se recomienda crear proyectos conjuntos de capacitación a los estudiantes o clientes potenciales interesados en aprender acerca de preparaciones bajas en calorías, libres de gluten y veganas, mediante talleres o actividades organizadas para promover ambos servicios.

Contactar y obtener colaboración conjunta con comercios que distribuyen productos para la cocina. Por ejemplo, Renaware y Starline son empresas de venta directa que distribuyen

artículos e indumentaria para la cocina, cuyo perfil de cliente incluye a mujeres principalmente, que patrocinan y venden sus productos; generalmente ellas presentan un fuerte interés por las artes culinarias.

Se propone que a las mujeres clientes de estos comercios se les otorgue con una cortesía o invitación a un taller de prueba realizado por el Programa de Artes Culinarias, con el fin de generarles interés. A su vez, estas empresas podrían realizar demostraciones o capacitaciones referentes al uso adecuado de sus productos en las instalaciones de la cocina de la Academia.

#### Recursos necesarios

Un recurso humano encargado de perfilar comercios y profesionales que podrían resultar socios comerciales adecuados también debería encargarse de confeccionar las propuestas más adecuadas conforme al perfil identificado.

#### Plazo

Perfilar e investigar los posibles socios comerciales tomaría de 1 a 2 meses. Se debe realizar una actualización anual para identificar nuevos prospectos.

Después de eso es recomendable presentar, como mínimo, una propuesta mensual a uno de los posibles socios de colaboración.

#### 4.5.2 Estrategia de lugar y tiempo

En este elemento no se propondrán estrategias. La investigación de campo no arroja ninguna mejora significativa que los clientes potenciales considerarían importante o decisiva para tomar el Programa.

Ello se puede notar porque la variedad de horarios y la cantidad de días que el Programa se imparte son considerados adecuados, según las opiniones generadas por la muestra de mujeres utilizada en el estudio de mercado que se describió en el capítulo III. Asimismo, es adecuada la forma presencial de impartir las lecciones, dada la naturaleza práctica del plan de estudios.

#### 4.5.3 Estrategias de precio

##### Estrategia N°1: Incluir financiamiento

###### Objetivo

Complementar las formas de pago actuales con otras alternativas que permitan al cliente utilizar uno o varios sistemas de financiamiento.

###### Justificación

Es común que los clientes de diversos comercios paguen por medio de financiamiento. Los negocios que amplían las posibilidades de vender productos o servicios aprovechando este elemento motivan la venta y la captación de clientes nuevos en un segmento de mercado que utiliza el financiamiento regularmente.

El asunto del crédito surge como una sugerencia repetitiva por parte de los clientes potenciales que afirmativamente desearían tomar el Programa y que lo harían si contaran con este beneficio.

###### Acciones

Afiliarse al programa para comercios llamado “Tasa Cero”. Este sistema brinda la oportunidad de financiamiento a 12 meses sin interés para aquellos clientes que cuenten con tarjetas de crédito Credomatic.

Asociarse a Mini Cuotas. Este medio de financiamiento permite al comercio obtener el pago del cliente inmediatamente, mientras que este adquiere la obligación de pagar al banco emisor las cuotas pactadas con el comercio.

Afiliarse a Credix para comercios. De esta forma, los usuarios del servicio podrían pagar con la tarjeta de crédito o préstamo personal emitido por este sistema de crédito.

#### Recursos necesarios

Un recurso humano encargado de llevar a cabo el proceso de afiliación a los sistemas de financiamiento propuestos, y que además cuente con la potestad necesaria para presentar a las entidades documentos de índole legal.

Adicionalmente, tomar en consideración los porcentajes de comisión que se pagan a las entidades que brindan estos servicios financieros y podrían afectar el margen de ganancia.

#### Plazo

Seis meses para hacer uso de estos canales de financiamiento.

Estrategia N°2: Diferenciación de precio por sistema de recomendación

#### Objetivo

Motivar a los clientes actuales y potenciales a invitar a sus amigos o familiares a inscribirse en el Programa con el fin de obtener un precio diferencial.

### Justificación

La sensibilidad que presenta el factor precio en el público meta pone sobre la mesa la importancia de contar con una reducción justificada y diferenciada del precio. Una diferenciación de precio por sistema de recomendación generaría un impulso positivo en los clientes actuales y potenciales, motivándolos a buscar prospectos, de tal manera que al concretarse la venta ellos tendrían una reducción en el precio de su matrícula.

### Acciones

Realizar un estudio de costo/beneficio con base en el margen de utilidad de los precios de los módulos del programa. Junto con esto, tomar la decisión de aplicar una serie de descuentos escalonados fijos por sistema de recomendación.

Instaurar el sistema de descuentos por recomendación a partir de la primera persona recomendada, y ampliarlo según la cantidad de prospectos positivos.

Comunicar este beneficio por las canales de información disponibles, dirigidos al cliente actual y potencial.

### Recursos necesarios

Un recurso humano encargado de implementar las acciones descritas anteriormente.

### Plazo

Iniciar la implementación tan pronto como se defina el alcance de los descuentos.

#### 4.5.4 Estrategia para la promoción y educación hacia los clientes

##### Estrategia N°1: Uso intensivo del mercadeo digital

###### Objetivo

Obtener tráfico en las redes sociales y en la página web de la Academia, con el fin de informar al público meta acerca de la oferta de módulos del Programa. Con esto se lograría que aumente la base de datos de prospectos, y se generaría a corto y mediano plazo un aumento en los cierres de ventas.

###### Justificación

Como resultado del análisis de medios, se observa que aquellos más comunes que el cliente potencial utiliza activamente para informarse son buscadores web y redes sociales.

La presencia activa del consumidor alrededor de estas plataformas virtuales marca la pauta a seguir para generar recordación y posicionamiento del Programa en la mente del mercado meta y, como consecuencia, más tránsito de prospectos.

###### Acciones

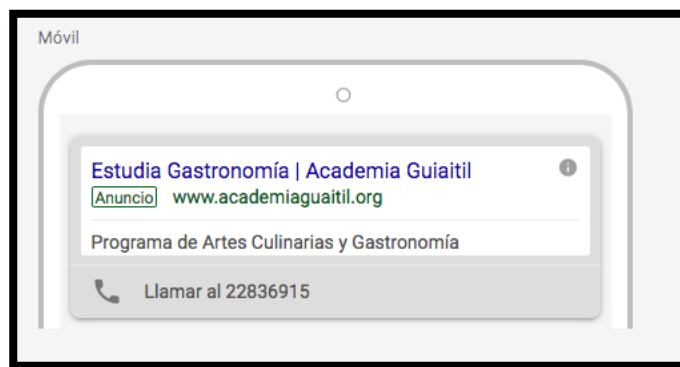
Posicionarse en el buscador de Internet Google, con el uso y el pago de anuncios a nivel local en la plataforma Google Adwords. Esta plataforma permite generar anuncios y publicidad display mediante un conjunto de palabras que el cliente potencial ingresaría en el caso de querer información acerca de un programa de artes culinarias o gastronomía.

La posición de la página web en este buscador garantiza que la persona interesada en el tema obtenga en primera instancia la posibilidad de ingresar a la página de la Academia, para así buscar y solicitar información.



Como estrategia se propone el posicionamiento continuo en esta plataforma para captar la mayor cantidad de prospectos posibles, provenientes directamente de entre aquellos que buscan información en Google.

Figura 9. Ejemplo de anuncio en buscador Google para el Programa Artes Culinarias



Fuente: creación propia mediante la plataforma virtual Google Adwords

Difundir publicidad dirigida al mercado meta en las redes sociales Facebook e Instagram, mediante la plataforma Business Manager. Se recomienda en primera instancia promocionar ambas páginas para tener más alcance; una vez realizada esta acción es importante generar contenido de calidad que interese al público.

En segunda instancia, presentar publicidad pagada para promocionar exclusivamente el Programa Artes Culinarias mediante la plataforma de administración para páginas de negocios mencionada anteriormente, que permite elaborar diferentes anuncios interactivos que generan más interés en el público que utiliza redes sociales.

Cuadro 7 : Modelos de anuncios de Creative Hub mediante la plataforma Business Manager de Facebook

Facebook	Instagram
Secuencia	Stories
Presentación	Secuencia
Video 360°	Un solo video
Canvas	Una sola imagen
Un solo video	
Una sola imagen	

Fuente: creación propia con base en información de la plataforma Business Manager de Facebook

Por otro lado, la opción de crear una tienda virtual en la página de Facebook le permitiría a la Academia exponer la venta de los diferentes módulos del Programa. Esta alternativa permite el uso de cupones de descuento virtuales, útiles para aprovechar en el caso de utilizar descuentos por temporada.

#### Recursos necesarios

Un recurso humano encargado de llevar a cabo la planificación e implementación de las acciones descritas anteriormente. Contratar servicio de diseño digital tomando en cuenta el

libro de marca de la Academia. Destinar una partida de presupuesto para publicidad en los medios digitales; se recomienda una inversión mensual estable.

#### Plazo

Las plataformas ya existen; por ello se recomienda iniciar tan pronto como se tenga diseño para promocionar.

#### Estrategia N°2: Rediseño de la comunicación escrita del programa

#### Objetivo

Rediseñar el panfleto que muestra la información del Programa, tomando en cuenta las observaciones indicadas por las mujeres presentes en la investigación cualitativa.

#### Justificación

Una vez presentado el panfleto a las mujeres presentes en la investigación cualitativa se obtiene una serie de recomendaciones de mejora. La publicidad impresa debería organizarse y presentar la información relevante de tal forma que transmita un mensaje claro y directo a la audiencia del Programa.

#### Acciones

Rediseñar el panfleto actual tomando en cuenta las siguientes observaciones:

- Indicar los días y horas disponibles para tomar los módulos del programa.
- Indicar por qué los fondos del Programa son destinados a acciones sin fines de lucro y a cuáles acciones concretas. Esto se puede hacer mediante un código QR que permita dirigirse al sitio web donde se amplía esa información. En el Anexo II se

incluye un ejemplo de creación gratuita de un código QR dirigido a la página web de la Academia.

- Aportar el nombre y perfil resumido de los chefs profesores.
- Eliminar la indicación de que se necesitan habilidades para la cocina como requisito de ingreso.
- Utilizar letra tamaño 14 o 16.
- Aumentar las dimensiones del panfleto.
- Se sugiere que al reverso contenga una receta o recomendación culinaria creativa, con el fin de que la persona que posea el panfleto no desee eliminarlo fácilmente.

#### Recursos necesarios

Un recurso humano profesional en diseño que genere creativamente las recomendaciones anteriores. Además, presupuesto para la impresión mensual.

#### Plazo

Una vez se cuente con el presupuesto para el diseño y la impresión, el panfleto tarda entre una y dos semanas en ser entregado.

#### Estrategia N°3: Rotulación externa

#### Objetivo

Rotular externamente con el fin de que los transeúntes observen y reconozcan la presencia de la Academia en la zona.

#### Justificación

Actualmente la Academia no cuenta con rotulación que indique la presencia de sus instalaciones. La rotulación externa es una oportunidad de publicidad constante a partir de una sola inversión. La ubicación del edificio de la Academia sobre una vía principal (hacia Sabanilla) permitirá la exposición del rótulo a una cantidad considerable de personas que transitan por la zona diariamente.

#### Acciones

Solicitar a la Municipalidad el permiso de rotulación. En el Anexo III se adjunta el reglamento de rotulación emitido por la Municipalidad de Montes de Oca, con el objetivo de cumplir con los requisitos para el permiso.

Cotizar el diseño, confección e instalación del rótulo. Se recomienda uno con letras corpóreas e iluminación nocturna que se coloque arriba del muro ubicado sobre la vía más transitada.

#### Recursos necesarios

El presupuesto económico necesario para contratar los servicios profesionales de un rotulador que diseñe, instale y brinde el mantenimiento necesario.

#### Plazo

Obtención del permiso municipal: 3 a 5 meses. Diseño e instalación del rótulo: 2 meses después de aprobado el permiso municipal.

Figura 10. Propuesta de rotulación para la Academia Guaitil



Fuente: creación propia con base en las dimensiones de las instalaciones de la Academia

Estrategia N°4: Invitación a talleres de prueba

Objetivo

Lograr que clientes potenciales se involucren con el Programa mediante talleres gratuitos de prueba, generando circulación frecuente de prospectos con los que se cree una relación de confianza que facilite la toma de decisión.

Justificación

Entre más personas tengan un acercamiento a la institución de forma voluntaria, se genera mayor confianza y menos riesgo percibido al pagar por algún servicio brindado por la Academia.

La generación de confianza mediante una relación que no genere compromiso económico previo permite al cliente potencial autoconvencerse de la calidad y efectividad del servicio al que puede acceder posteriormente. Aprovechar la emoción del momento otorgando una cortesía (en forma de descuento) procurará mayor volumen de ventas en los asistentes a estos talleres.

#### Acciones

Realizar campañas de invitación a talleres de prueba dirigidos a amigos o familiares de los clientes actuales, seleccionando temas que generen interés.

Mediante mercadeo digital por redes sociales (Facebook e Instagram), promocionar un número específico de cupones digitales de participación para los interesados.

A los asistentes a los talleres, darles un incentivo adicional para impulsar la decisión de compra inmediata (considerar un descuento atractivo).

#### Recursos

Un recurso humano que genere creativamente las recomendaciones de temas para los talleres de prueba y coordine la actividad, poniendo énfasis en seleccionar incentivos para motivar a los prospectos a matricularse.

#### Plazo

Realizar cada mes un taller de prueba durante seis meses y evaluar los resultados.

## Estrategia N°5: Personal como agentes de ventas

### Objetivo

Incrementar la matrícula por medio de esfuerzos del personal de la Academia, con incentivos económicos que les generen una motivación para concretar matrículas provenientes de la recomendación de clientes actuales, de graduados, de personas que alguna vez mostraron interés en el Programa y de nuevos prospectos.

### Justificación

Existe capacidad ociosa en el Programa. Si se aumenta el número de nuevos estudiantes, los ingresos económicos aumentarían sin un gasto adicional para la Academia. El personal como agente promotor de ventas podría generar un incremento positivo de matrículas.

Los sistemas de incentivos han sido popularmente utilizados entre los integrantes de las organizaciones para generar una dinámica de cumplimiento de objetivos que involucre a todas las partes de la estructura administrativa. La Academia no tiene un encargado de ventas como tal; aprovechar los talentos y las capacidades de su personal sería de vital importancia.

Los incentivos para el personal deberán ser económicos (comisiones); su porcentaje y alcance quedan a discreción de la Academia, previa evaluación de su margen de utilidad comparado con el costo/beneficio que presenta cubrir capacidad ociosa del Programa.

### Acciones



Involucrar al personal actual en el proceso de atraer clientes potenciales mediante un programa de bonos o comisiones, que se harían efectivos cuando el estudiante referido se convierta en estudiante regular.

Este programa será durante el tiempo que la Academia lo considere conveniente. Se recomienda comenzar con una breve encuesta de satisfacción a los exalumnos y a los estudiantes actuales, que dé pie para solicitarles referidos, y crear así una base de datos de clientes potenciales con los que se trabaje para concretar matrículas.

Evaluar y establecer la profundidad de los porcentajes comisionables para el personal involucrado, así como la forma adecuada de justificación del gasto.

Generar un informe de evaluación, que permita el pago y seguimiento de estos beneficios.

#### Recursos

Recurso humano actual del área administrativa de la Academia.

#### Plazo

Un mes para evaluar y establecer el monto de los porcentajes comisionables para el personal involucrado. Después de esto, poner en marcha inmediatamente.

#### 4.5.5 Estrategia para el proceso del servicio

En este elemento no se propondrán estrategias; el trabajo de campo no ofrece ningún hallazgo o factor crítico de mejora que haga una diferencia importante en la decisión de compra del servicio.

Sin embargo, se recomienda que en los próximos meses la administración realice una encuesta de satisfacción dirigida a los estudiantes actuales y a los egresados del último año, con el fin de confirmar que sus diferentes procesos están alineados con las necesidades actuales de sus clientes.

#### 4.5.6 Estrategia para el personal

Estrategia N°1: Contratación de servicios profesionales en mercadeo y ventas

##### Objetivo

Contratar los servicios de un profesional en mercadeo y ventas que se encargue de la implementación y control de las estrategias planteadas en este plan de mercadeo, así como de la asesoría en general para el incremento de clientes en el Programa.

##### Justificación

Las diversas funciones que desarrolla el personal administrativo les impiden enfocar actividades de mercadeo concretas para atraer al Programa clientes potenciales de forma constante. El conocimiento técnico en mercadeo y ventas es necesario para el éxito en la implementación de estrategias precisas cuyos objetivos apunten a aumentar los ingresos por ventas del servicio en estudio.

##### Acciones

Contratar por servicios profesionales un recurso humano del área de mercadeo y ventas que asuma la responsabilidad de llevar a cabo la estrategia de mercadeo planteada en la presente investigación, así como otras acciones estratégicas emanadas de la gerencia administrativa.

## Recursos

Presupuesto para pagar los servicios profesionales de un recurso humano encargado del área de mercadeo y ventas.

## Plazo

De uno a dos meses para encontrar el perfil de profesional adecuado para contratar por servicios profesionales. Realizar el proceso de contratación por servicios profesionales en un periodo no mayor a los 6 meses.

Estrategia N°2: Selección y promoción adecuada del perfil de los chefs profesores

## Objetivo

Incrementar la percepción positiva de los clientes potenciales con respecto a los profesores que dictan las clases del Programa.

## Justificación

El marco de calificación e idoneidad de los profesionales que imparten los módulos del Programa debe ser un factor que comunique respaldo a los clientes potenciales. Es por esto que al elegir correctamente a los chefs profesores se aporta confianza a la toma de decisión de un prospecto.

## Acciones

1) Revisar los perfiles de los profesores actuales; promocionar y comunicar el marco de calificación y experiencia con los que cuentan actualmente.

2) Incluir en la comunicación del programa los perfiles de los chefs profesores. Hacerlo en la publicidad impresa, digital y de página web del Programa, en la sección “Nuestro personal”.

#### Recursos

Un recurso humano encargado de trazar un perfil profesional de cada uno de los profesores actuales, y resumir los aspectos claves para incluirlos en las comunicaciones principales (página web, panfletos y otros).

#### Plazo

De 2 a 3 meses para realizar dichos perfiles; luego 1 mes para incluir los aspectos clave de los perfiles profesionales en la comunicación del Programa.

### 4.5.7 Estrategias para el entorno físico

#### Estrategia N°1: Mejoramiento de la fachada externa

##### Objetivo

Utilizar la fachada externa como un elemento de presentación, mejorando la apariencia de los muros de las instalaciones de la Academia, con el propósito de tener una fachada externa atractiva.

##### Justificación

La fachada y los elementos visuales externos son la primera imagen que obtiene un visitante al llegar a las instalaciones de la Academia. Externamente se cuenta con muros, los cuales pueden ser aprovechados para comunicar una imagen de marca.

Actualmente esos muros se encuentran deteriorados y han sido objetos del vandalismo. A raíz de esta situación la imagen externa de la Academia se vislumbra deteriorada.

Figura 11. Foto del muro de la Academia aldaño a la vía principal hacia Sabanilla



Fuente: fotografía propia tomada el 2 de abril del 2018

#### Acciones

1. Contratar servicio de pintura y repello para los muros externos, de tal forma que la fachada externa mejore notablemente.

#### Recursos

Presupuesto económico para contratar el servicio de pintura y repello de los muros externos

Plazo

Una vez aprobado el presupuesto, las reparaciones y cambios respectivos tendrían un plazo contratado máximo de 2 meses.

Figura 12. Simulación de pintura y repello para el muro principal de la Academia



Fuente: Elaboración propia

Habiendo indicado las estrategias y las acciones recomendadas, se pasa ahora a presentar el costo económico en forma de cuadro de presupuesto. Estos datos cuentan con una vigencia estimada de 7, meses, sujeta a variaciones por el tipo de cambio del dólar, lo cual podría afectar la valuación de materias primas y servicios.

#### 4.6 Presupuesto para la implementación de las estrategias planteadas

Los costos que se presentan en el siguiente cuadro son producto de cotizaciones solicitadas entre el 15 de marzo y el 10 de abril del presente año, para el caso de la publicidad en redes sociales y anuncios en Google Adwords el monto indicado corresponde a sugerencias de inversión idónea basadas en la experiencia de especialistas en mercadeo digital para pequeñas y medianas empresas .

Cuadro 8. Presupuesto para la implementación del plan de mercadeo dirigido al Programa de Artes Culinarias de la Academia de Alta Cocina Guaitil

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
<b>MEJORAS EN EL SERVICIO</b>							
Certificación Foro Panamericano de Asociaciones Gastronómicas		₡ 371.000					
Capacitación de Chef profesores en tendencias actuales saludables	₡ 150.000	₡ 150.000	₡ 150.000				
<b>PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN</b>							
Publicidad en redes sociales	₡ 75.000	₡ 75.000	₡ 75.000	₡ 75.000	₡ 75.000	₡ 75.000	₡ 75.000
Diseño digital para campañas en redes sociales	₡ 45.000	₡ 45.000	₡ 45.000	₡ 45.000	₡ 45.000	₡ 45.000	₡ 45.000
Anuncios en Google Adwords	₡ 50.000	₡ 50.000	₡ 50.000	₡ 50.000	₡ 50.000	₡ 50.000	₡ 50.000
Diseño nuevo panfleto	₡ 15.000						
Impresión de 500 ejemplares de panfletos		₡ 85.000			₡ 85.000		
Rotulación externa (rótulo tipo valla con letras corpóreas iluminado)				₡ 1.200.000			
<b>PERSONAL</b>							
Servicios profesionales de mercadeo y ventas	₡ 170.000	₡ 170.000	₡ 170.000	₡ 170.000	₡ 170.000	₡ 170.000	₡ 170.000
<b>Entorno Físico</b>							
Repello y mano de obra (muro de 63 m x 2.3 m)	₡ 1.800.000						
Pintura y mano de obra (muro de 63 m x 2.3 m)			₡ 500.000				
	₡ 2.305.000	₡ 946.000	₡ 990.000	₡ 1.540.000	₡ 425.000	₡ 340.000	₡ 340.000

Fuente: elaboración propia con base en cotizaciones solicitadas del 15 de marzo al 10 de abril del presente año

## **Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**

### 5.1 Conclusiones

A partir del trabajo de investigación documental y de mercado realizado para el Programa de Artes Culinarias, se concluyen los siguientes puntos:

Las diferentes escuelas especializadas en artes culinarias que han salido avante buscan constantemente un enfoque integral y a la vez preciso de las bases gastronómicas, fusiones y estilos diferentes que marcan la pauta de la educación moderna, sin dejar de lado que el enfoque en el cliente permite mantener altos niveles de calidad.

En los últimos 10 años se ha dado un fortalecimiento y crecimiento de la industria de la enseñanza gastronómica en Costa Rica, gracias a la vitalidad económica que ha generado el turismo. La investigación de mercados es una herramienta imprescindible para descubrir oportunidades, resolver problemas e identificar aspectos relevantes en esta industria.

El ingreso de competidores grandes y especializados no es un problema latente para el Programa, mas sí lo es la proliferación de nuevos competidores pequeños como escuelas de garaje y restaurantes que amplían sus servicios con cursos culinarios rápidos. Es por ello que el obtener información relevante sobre los gustos y preferencias del cliente potencial y el indagar acerca de los cambios en las motivaciones o negativas ante la propuesta de servicio del Programa es una actividad que la administración debe realizar frecuentemente.

La convocatoria con la que ha contado el programa ha sido tanto de hombres como de mujeres; sin embargo, el porcentaje mayor pertenece a mujeres. A partir del estudio de



mercado aplicado se identifica que el mercado meta es la mujer profesional, a partir de los 25 años, con un ingreso que le permita llevar un estilo de vida de clase media a media alta.

El segmento de mercado se puede resumir en aquellos profesionales que deseen salir de la rutina del trabajo diario con una actividad (hobby) que incluya el disfrute de aprender gastronomía, y otros que deseen aprender artes culinarias y gastronomía para emprender. También incluye a amas de casa, que trabajen o no, que deseen aprender de cocina para atender mejor a los miembros de su familia; y aquellas profesionales mujeres que tengan la necesidad de aprender a cocinar por diferentes cambios en su estilo de vida.

La estrategia de mercadeo para clientes potenciales ha sido dirigida al género femenino sin discriminar ningún segmento de los identificados. Los programas de artes culinarias suelen ser de interés del público femenino; tanto las mujeres jóvenes como las adultas y las de la tercera edad podrían interesarse en tomar un programa de cocina por diferentes razones, principalmente por cambios en su estilo de vida hacia una cultura de salud y bienestar.

La competencia directa identificada corresponde a las academias que cuentan con programas muy similares en costo y duración. La Asociación Nacional del Chef de Costa Rica, Culinary Training School (CTS), INA, O'Sullivan, Politécnico Internacional y Universidad Latina son esos competidores principales detectados en la investigación.

Entre los aspectos críticos para aumentar la matrícula están la necesidad de una certificación, la comunicación de valor agregado que amerite el precio invertido, que los profesores sean reconocidos y certificados en la industria, el acceso a medios de financiamiento y que no se necesiten habilidades previas para la cocina.

El programa cuenta con una serie de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas gracias a la observación de la gestión de la institución y a la opinión de clientes actuales y potenciales. Estos aspectos se encuentran resumidos en la matriz FODA del

capítulo III, y deben ser tomados en cuenta cuidadosamente para formular cualquier estrategia comercial.

Las acciones recomendadas en el plan de mercadeo se encuentran enfocadas en atraer clientes potenciales para posibilitar un incremento en la matrícula, tomando en consideración los gustos, preferencias y necesidades determinadas en la investigación de mercado.

Finalmente, se determina que el estancamiento en la matrícula del Programa es una consecuencia directa de la escasa inversión en el área de mercadeo y ventas, principalmente por la poca publicidad y comunicación dirigida al cliente potencial en los medios a los que se encuentra mayormente expuesto.

## 5.2 Recomendaciones

A continuación se menciona una serie de recomendaciones adicionales a las descritas en el plan de mercadeo del capítulo IV. Entiéndase que estas son complementarias e igualmente importantes.

Se recomienda:

Realizar el esfuerzo necesario por aplicar las acciones descritas en el plan de mercadeo propuesto, iniciando en junio y hasta diciembre del presente año, lo cual definirá en buena medida que los objetivos de incrementar la matrícula del Programa sean cumplidos rápidamente.

Asignar una partida presupuestaria en los planes financieros del año 2019, proveniente de un porcentaje sobre las ventas del Programa, dirigido hacia acciones de mercadeo. Sin

recursos económicos destinados al cumplimiento de los objetivos de ventas, estos se verán condicionados al azar.

El seguimiento y fidelización de los clientes actuales les permitirá tener una base firme para dedicar mayores esfuerzos a la prospección de nuevos estudiantes. Se recomienda realizar una encuesta de satisfacción regular como parte de la cultura de mejora del servicio.

Tomar en cuenta la importancia y planificación de movilizarse hacia las tendencias tecnológicas actuales. Si bien es cierto que el programa debe ser impartido de forma presencial, la educación en general se está orientando hacia los medios virtuales.

La evaluación de la página web y los medios digitales de la Academia debe hacerse con frecuencia y por un profesional en el área. Esto permitirá no caer en la obsolescencia estética, de contenidos y de usos.

Llevar el pulso de las mejores prácticas en la industria y de los competidores principales. El trabajo de investigación de la competencia no necesariamente implica posicionarse como un seguidor de prácticas instauradas; por el contrario, estar pendiente de la competencia permite buscar oportunidades de demanda no atendida.

Utilizar testimonios en las comunicaciones y publicidad reforzará la percepción positiva del Programa y generará conversiones de prospectos más rápidamente. Se aconseja grabar una ronda de videos con testimonios de éxito cortos, provenientes de las alumnas becadas con los fondos obtenidos por la matrícula del Programa.

Finalmente, la Comunicación Integral de Mercadeo (CIM) es un tema pendiente en la Academia y que es necesario atender. Se propone que la CIM persiga no solo la integración en la comunicación y planificación de ventas, sino que instaure una cultura de coordinación entre la Academia, sus servicios y el consumidor.

## Referencias bibliográficas

### Libros

Baack, D. (2010). Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing (cuarta edición). Pearson Educación.

Cáceres, J; Espeitx, B. (2010). COMENSALES, CONSUMIDORES Y CIUDADANOS. Una perspectiva sobre los múltiples significados de la alimentación en el siglo XXI.

Ferrell, O. y Hartline, M. (2012). Estrategia de Marketing (quinta edición). México: Cengage Learning.

Kotler, P y Armstrong, G. (2012). Marketing (Decimocuarta edición). México: Pearson Educación.

Kotler,P. y Keller, K. (2012). Dirección de marketing (decimocuarta edición). México: Pearson Educación. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Lovelock, C., Wirtz, J. (2015). Marketing de servicios (séptima edición). Pearson Educación.

Mcdaniel, C. y Roger, G. (2016). Investigación de mercados (décima edición). Cengage Learning.

Mcdaniel, C. y Roger, G. (2016). Investigación de Mercados (décima edición). Cengage Learning.

Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. Universitat Jaume. <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>

Ross, M. (2001). Entre el comal y la olla (primera edición). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Thompson, A; Peteraf, M; Gamble, J; Strickland III, A (2012). Administración estratégica.

Sitios web:

American Marketing Association. (2015). Recuperado de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>

American Marketing Association. (s.f.). Diccionario. Recuperado de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>

Asociación Nacional del Chef de Costa Rica (ANCH). (s.f.). sitio web. Recuperado de <http://www.anch.co.cr/>

Balanzino, M. (2017). Tendencias gastronómicas en 2017. The Gourmet Journal. Recuperado de <http://thegourmetjournal.com/>

Bonilla, M. (2017). Las mejores escuelas de cocina del mundo para convertirse en chef. Cocinillas, La gastronomía del español. Recuperado de <http://cocinillas.lespanol.com/2017/03/mejores-escuelas-de-cocina-del-mundo/>

CACORE. (s.f.). sitio web. Recuperado de <http://cacore.cr/>

Credix World S.A. (2018). Sitio web. Recuperado de <https://www.credix.com/>

Culinary training school (CTS). (s.f.). Sitio web. Recuperado de <http://www.ctscostarica.com/>

Diario de Gastronomía, (s.f.). Tendencias gastronómicas. Recuperado de <http://diariodegastronomia.com/category/tendencias-gastronomicas/>

Díaz Yubero, I. (2010). La evolución de la alimentación y la gastronomía en España. La cocina en su tinta, 121–154. Recuperado de [http://www.bne.es/es/Micrositios/Exposiciones/Cocina/documentos/cocina\\_estudios\\_4.pdf](http://www.bne.es/es/Micrositios/Exposiciones/Cocina/documentos/cocina_estudios_4.pdf)

Foro Panamericano de Asociaciones Gastronómicas Profesionales. (2012). sitio web. Recuperado de <http://foropanamericano.net/>

Guaitil Academia de Alta Cocina (s.f). Recuperado de <http://academiaguaitil.org/>

Guaitil Academia de Alta Cocina (s.f). Recuperado de <http://academiaguaitil.org/nuevo/>

INA (Instituto Nacional de Aprendizaje). (s.f.). Sitio web. Recuperado <http://www.ina.ac.cr/gastronomia/index.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (2015). Plan nacional de desarrollo turístico de Costa Rica 2017 - 2021. Recuperado de <http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/plan-nacional-y-planos-generales/plan-nacional-de-desarrollo/1071-plan-nacional-de-desarrollo-turistico-2017-2021/file.html>

Manpower Group. (s.f). Encuesta de escasez de talento 2016/2017. Recuperado de <https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez-de-Talento-CR>

Mejía, C., Mejía, L., y Bravo, R. (2014). Tendencias gastronómicas: la encrucijada entre lo tradicional y lo innovador. *Culinaria*. Revista virtual especializada en gastronomía. Recuperado de [www.uaemex.mx/Culinaria](http://www.uaemex.mx/Culinaria)

Mejía, L. S., Hernández, R., y Mejía, S. E. (2013). Cocina y arte: la doble significación de la gastronomía. *Article*, (2), 7–22. Retrieved from [www.uaemex.mx/Culinaria](http://www.uaemex.mx/Culinaria)

Municipalidad de Montes de Oca. (s.f.). sitio web. Recuperado de <http://montesdeoca.go.cr/>  
O'Sullivan.(2012). sitio web. Recuperado de <http://do2crdesign.wixsite.com/grupo-osullivan/institutoosullivan>

Politécnico Internacional de Costa Rica. (2017). Sitio web. Recuperado de <http://www.upi.ac.cr/>

Qr code generator. (2014). Sitio web. Recuperado de <https://es.qr-code-generator.com/>

Real Academia Española. (2002). Diccionario de la lengua española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

Renaware internacional. (2018). Sitio web. Recuperado de <https://renaware.net/>

Starline internacional. (s.f.). sitio web. Recuperado de <http://www.starlinedigital.com/>

Suremain, C; Bak-Geller, S., y Matta, R. (2016). Coloquio Internacional “Patrimonios alimentarios: consensos y tensiones.” *Trace. Travaux et recherches dans les Amériques du Centre*, (69), 133–137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=423844253008>

UNID, Universidad Interamericana para el Desarrollo (s.f.). Introducción a la gastronomía, 12. Recuperado de [http://sistemaucem.edu.mx/bibliotecavirtual/oferta/licenciaturas/gastronomia/GO101/introduccion\\_a\\_la\\_gastronomia\\_universidad\\_interamericana.pdf](http://sistemaucem.edu.mx/bibliotecavirtual/oferta/licenciaturas/gastronomia/GO101/introduccion_a_la_gastronomia_universidad_interamericana.pdf)

Universidad Latina de Costa Rica. (2016). Sitio web. Recuperado de <https://ulatina.ac.cr/>

Universidades.cr. (2017). Recuperado de <https://universidades.cr/carreras/artes-culinarias>

Vindas, L. (2013). 500 restaurantes se construyeron en menos de cuatro años en Costa Rica. El Financiero. Recuperado de <http://www.elfinancierocr.com/negocios/500-restaurantes-se-construyeron-en-menos-de-cuatro-anos-en-costa-rica/Q76ADBIGFJDTZB67IBLQ2MXRRM/story/>

Vindas, S. (2012). Economía y Sociedad. El sector turismo: Su aporte a la economía, (27), 111–121. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/viewFile/635/570>

## Tesis y trabajos

Brenes, C., Carrillo, G., Chinchilla, H., Vargas, A., Quesada, D. (2015). Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el posicionamiento de la institución Academia de Alta Cocina Guaitil en la Gran Área Metropolitana (Seminario de graduación de licenciatura inédito). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.



# **Anexos**

Anexo 1  
Cuestionario aplicado a clientes potenciales del  
Programa Artes Culinarias de la Academia Guaitil.

Encuesta para mujeres que vivan en el GAM y que les interese la gastronomía o artes culinarias

Gracias por responder la siguiente encuesta, solo le tomará unos minutos y la información por usted brindada será utilizada con fines académicos para generar un trabajo final de graduación de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la UCR.

La encuesta pretende recopilar información importante para programas de cocina, los programas de cocina por definición no son considerados de corta duración, ya que contienen varios módulos.

1.¿Alguna vez ha tomado un curso o cursos de cocina (de duración corta)?

1.1.Sí

1.1.1.Indique el nombre o nombres de las academias:

---

1.1.2.¿Por qué razón tomó dicho curso o cursos de cocina?

1.1.2.1.Aprender a cocinar (desde lo básico)

1.1.2.2.Por trabajo

1.1.2.3.Para emprender un negocio

1.1.2.4.Ampliar la variedad en la dieta diaria

1.1.2.5 Atender invitados

1.1.2.6.Entretenimiento

1.1.2.7.Otro \_\_\_\_\_

1.2.No

2. ¿Alguna vez ha tomado un programa de cocina (varios módulos mensuales)?

2.2. Sí

2.2.1.Indique el nombre o nombres de las academias

---

2.2.2.Porqué razón tomó dicho curso o cursos de cocina

2.2.2.1.Aprender a cocinar (desde lo básico)

2.2.2.2.Por trabajo

2.2.2.3.Para emprender un negocio

2.2.2.4.Ampliar la variedad en la dieta diaria

2.2.2.5.Atender invitados

2.2.2.6.Entretenimiento

2.1.2.5.Otro (indíquelo) \_\_\_\_\_.

2.2 No

3.¿Le gustaría tomar algún programa de cocina o artes culinarias?

3.1.Sí (pase a la pregunta 4)

3.2.No

3.2.1.¿Por qué razón?

3.2.1.1.Ya sé suficiente

3.2.1.2.No tengo tiempo

3.2.1.3.No invertiría dinero

3.2.1.4.Busco mis propias recetas

3.2.1.5.Otro (indíquelo)\_\_\_\_\_

3.2.2.¿Qué le haría cambiar de opinión?

- 3.2.2.1.Tener que llevar una dieta diferente
- 3.2.2.2.Por cambio de trabajo
- 3.2.2.3.Atender mejor la familia
- 3.2.2.4.Tener disponibilidad de horarios
- 3.2.2.5.Otro (indíquelo)\_\_\_\_\_

- Por favor pase a la pregunta 14.

4.Marque las academias privadas que usted identifica como instituciones que imparten programas de cocina o gastronomía en el GAM (puede marcar varias opciones).

- 4.1.O´Sullivan (pase a la pregunta 7)
- 4.2.Sabores (pase a la pregunta 7)
- 4.3.Academia Guaitil (pase a la pregunta 5)
- 4.4.No conozco ninguna (pase a la pregunta 7)
- 4.5.Otra (indíquela) \_\_\_\_\_ (pase a la pregunta 7)

5.Con respecto a la Academia Guaitil mencione los comentarios que ha escuchado.

- 5.1.Comentarios positivos
- 5.2.Solo la ha escuchado mencionar
- 5.3.Comentarios Negativos
- 5.4. Otro (indíquelo) \_\_\_\_\_

6.¿Por qué medio se enteró de la existencia de la Academia Guaitil?

- 6.1.Televisión
- 6.2.Amigos o familiares
- 6.3.Redes sociales
- 6.4 Publicidad impresa ( panfletos, revistas, periódicos, etc.)

6. Otro (indíquelo) \_\_\_\_\_

7. Si tuviera que buscar información acerca de un programa de cocina, ¿por cuál medio lo haría? Puede marcar varias opciones.

7.1. Redes sociales (Facebook, Instagram)

7.2. Buscadores web (Google, por ejemplo)

7.3. Recomendación de amigos o familiares

7.4. Periódico y revistas

7.5. Televisión y radio

8. Si decidiera llevar un programa de cocina, califique los siguientes aspectos, según su nivel de importancia, siendo 1 “no importante”, 2 “neutro”, y 3 “importante”

	No importante	Neutro	Importante
<b>8.1. Valor de la mensualidad</b>			
<b>8.2. Cercanía</b>			
<b>8.3. Instalaciones</b>			
<b>8.4. Cocina</b>			
<b>8.5. Equipamiento</b>			
<b>8.6. Recetas</b>			
<b>8.7. Profesores</b>			
<b>8.8. Promociones o descuentos</b>			
<b>8.9. Horarios</b>			
<b>8.10. Antigüedad</b>			
<b>8.10. Renombre</b>			
<b>8.11. Innovación</b>			
<b>8.12. Publicidad</b>			

9. Si decidiera llevar un programa de cocina, ¿cuál sería el horario que usted preferiría?

9.1. Mañana

9.2. Tarde

9.3. Noche

10. ¿Cuántos días a la semana estaría dispuesta a invertir en un programa de artes culinarias?

10.1. De 1 a 2

10.2. De 2 a 3

10.3. Más de 3

11. Señale el monto de una mensualidad que usted estaría dispuesto a pagar en un programa de alta cocina (tipo chef aficionado). Que consta de 4 clases al mes (una por semana de 3 horas) y que incluye todos los materiales.

11.1. De 55 mil a 75 mil colones

11.2. De 76 mil a 95 mil colones

11.3. De 96 mil a 125 mil colones

11.4. De 126 mil a 155 mil

11.5. Más de 156 mil colones

12. ¿Para usted cuál es la mejor forma de recibir un programa de alta cocina?

12.1. Presencial

12.2. Virtual (mediante una App por ejemplo)

12.3. Mixto (presencial y virtual)

13. ¿Cuál sería su principal motivación para aprender gastronomía o artes culinarias?

13.1. Aprender a cocinar (desde lo básico)

13.2. Atender invitados

13.3. Por trabajo

13.4. Para emprender un negocio

13.5.Tener un hobby o entretenimiento

13.6.Ampliar la variedad en la dieta diaria

13.7.Otro (indíquelo) \_\_\_\_\_

14.Por favor indique su rango de edad

14.1.De 15 a 25

14.2.De 26 a 35

14.3.De 36 a 45

14.4.De 46 a 55

14.5.Más de 55

15.Por favor indique su nivel académico

15.1.Primaria

15.2.Secundaria

15.3.Universitario

15.4.Universitario completo

16.Trabaja actualmente

16.1.Sí

16.2.No

¡Gracias por su tiempo!



## Anexo 2

Guía de preguntas para grupos focales de clientes potenciales del Programa de Artes Culinarias de la Academia Guaitil.

Guía de preguntas

Introducción

Bienvenida

Presentación del modulador

Presentación de cada participante

Explicación de la metodología de grupo

Preguntas de calentamiento

¿Quiénes consideran que saben suficiente de cocina?

¿Cómo han aprendido lo que saben de cocina?

Si necesitan una receta, ¿dónde la buscan ?

¿Qué clase de comida prefieren cocinar para su familia?

¿Cuándo tienen una actividad social ( fiesta ) quién cocina?

¿Le gustaría aprender sobre la preparación de algún tipo de comida?

## Preguntas Centrales

Acerca de los programas de cocina: por definición un programa de artes culinarias no es considerado de corta duración, ya que contienen varios módulos.

¿Han tomado algún programa de artes culinarias o han pensado en algún momento en tomar uno?

Porqué?

Pueden describir el programa que tomaron

Dónde?

Cuánto duró?

Horarios?

Temas?

Su experiencia en general?

¿Que tipo de artes culinarias les gustaría aprender y porqué?

¿Cuáles academias de alta cocina conocen o tienen referencia de alguna amiga o familiar?

## Motivación

¿Qué les gustaría de un programa de artes culinarias?

¿Qué las motivaría a tomar uno?

¿Cuál sería la negativa de tomar un programa de estos, qué haría que modifiquen esa negativa?

Acerca del programa (Entregar flyer del programa)

Les gusta este programa?, los temas impartidos?

Qué le cambiarían o agregarían?

Cómo consideran el precio mensual?

Lo tomarían?

Porqué no? , en qué circunstancias si?

Medios publicitarios a los que están expuestas

Quienes tienen redes sociales? Para qué las utilizan?

Utilizan el teléfono a diario? Prefieren una llamada o un whatsapp?

Si tuvieran que buscar información sobre un programa de artes culinarias, dónde lo harían?

Porqué medios prefieren recibir publicidad?

Preguntas de cierre

Acerca de la Academia (mostrar página web)

¿Conocen la Academia Alta Cocina Guaitil?, qué saben?

¿Qué les parece la página web?

El facebook?

Las instalaciones?

Preguntar si desean hacer un aporte o comentario final

Agradecimiento y despedida.

Anexo 3  
Panfleto informativo para comunicar el programa de  
Artes Culinarias

# Artes CULINARIAS



DESCUBRA LO MEJOR DE LA COCINA



Programa completo de las  
TÉCNICAS BÁSICAS CULINARIAS.

100% PRÁCTICO

11 módulos  
de 8 semanas  
Sesiones semanales  
de 3 horas.



## REQUERIMIENTOS:

- Habilidades para la cocina
- Uniforme de chef establecido
- Set de cuchillos y tablas

## APORTE:

₡100.000 por mes ó ₡190.000 por módulo  
₡20.000 matrícula anual

INCLUYE: materiales, degustaciones y certificado  
por cada módulo.



Somos una institución educativa sin fines de lucro que brinda una formación integral para el crecimiento personal y familiar por medio de la enseñanza de la gastronomía y la cultura del servicio.

## CONTÁCTENOS

+506 2283 6915, +506 2283 6916 academiaguaitil  
+506 6351 0400 www.academiaguaitil.org  
 programas@academiaguaitil.org

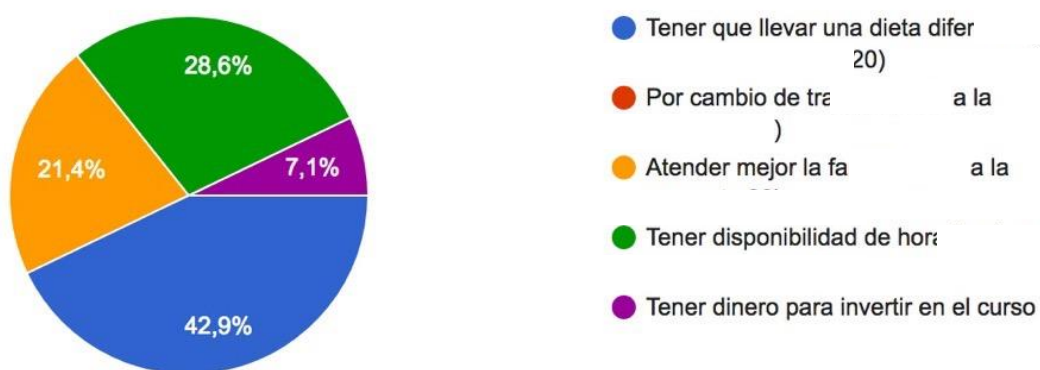
Sabanilla de Montes de Oca. De las instalaciones deportivas de la UCR 200 m al este y 10 m al norte. Carretera hacia Sabanilla.

*Aprender, disfrutar, compartir y apoyar....*

TODOS LOS RECURSOS SE DESTINAN A UN FONDO DE BECAS

Anexo 4  
Gráficos 17 y 19

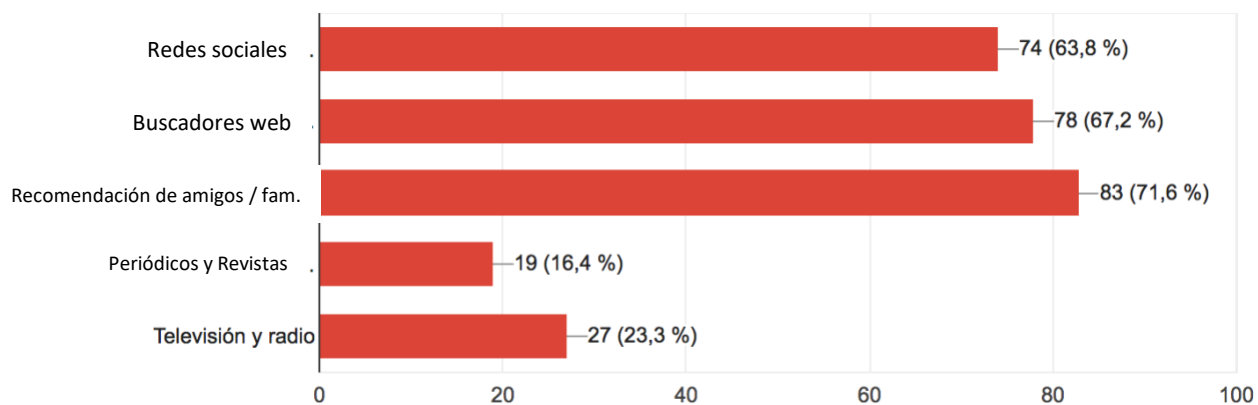
Gráfico 17 : Distribución porcentual de las mujeres que no les gustaría tomar un programa de cocina según motivación para cambiar de opinión



Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial



Gráfico 19 : Distribución porcentual de las mujeres que si les gustaría tomar un programa de cocina según medio por el cual buscarían información



Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta a cliente potencial

Anexo 5  
Entidades certificadoras de Academias de Cocina

1- Para certificar a los estudiantes

Institución: Asociación Nacional de Chef de Costa Rica

Datos de contacto:

-Dirección:

175 mts. Oeste de la iglesia Don Bosco Barrio Don Bosco San José, Costa Rica.

-Teléfonos:

(506) 2222-2116

(506) 2222-2085

-Correo electrónico: [info@anch.co.cr](mailto:info@anch.co.cr)

-Sitio Web: [www.anch.co.cr](http://www.anch.co.cr)

-Requisitos para que el estudiante se afilie:

-Completar el formulario de inscripción

-Fotografía en formato digital

-Cedula en formato digital

-2 cartas de recomendación

-Currículo en formato digital

-Costos

-2.000 colones Afiliación

-5.000 colones Carnet

-2.000 colones Mensualidad Estudiantes

-3.000 colones Mensualidad Chef Certificado

## 2- Para certificar Academias

Institución: Foro Panamericano de Asociaciones Gastronómicas Profesionales

Datos de contacto en Costa Rica:

-Dirección:

Barrio Don Bosco de la Iglesia Don Bosco, 175 metros al Oeste, San José – Costa Rica

-Teléfonos:

506-2222-2116

506-2257-0695

-Inspectora para Costa Rica : Grace Rivera

-Requisitos para certificar la Academia :

Un 60% de sus instructores y o ejecutivos deben estar certificados o en proceso de certificación por el foro panamericano de organizaciones gastronómicas profesionales u organizaciones reconocidas por el foro.

Aprobación de la inspección física por un inspector asignado por el foro panamericano.

En cumplimiento legal de todas las licencias y permisos correspondientes a cada autoridad competente municipal, estatal, y federal, requerida en cada país y/o jurisdicción

Revisión e inspección del programa de categorías de enseñanza e ubicación en salón de clase del inspector durante clases elegidas al azar.

\*Ver tabla de requisitos adjuntos por cumplir antes de la inspección formal.



FICHA DE INSPECCION PARA ESCUELAS CULINARIAS

Foro Panamericano de Asociaciones Gastronómicas Profesionales

Inspector autorizado:		Fecha:			Hora:	
Nombre del establecimiento:						
Representante legal del establecimiento:						
Año de inicio de operaciones:			No. de estudiantes activos:			
País:			Provincia:			
Criterio de calificación:		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
No. de estrellas:		3	2	1	0	0

Nota: calificar en la escala de 1 a 5, siendo 1 insuficiente y 5 excelente.

1. UBICACION Y EXCLUSIVIDAD		NIVELES				
		5	4	3	2	1
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
1.1	No hay fuente de contaminación en el entorno					
1.2	Uso exclusivo					

2. CONSTITUCION LEGAL Y PERMISOS		NIVELES				
		5	4	3	2	1
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
2.1	Personería jurídica					
2.2	Permiso de funcionamiento de autoridad competente					

3. INMUEBLE Y SERVICIOS BASICOS		NIVELES				
		5	4	3	2	1
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
3.1	Agua potable					
3.2	Desagüe operativo (rejillas y sifón)					
3.3	Servicios higiénicos limpos y equipados					
3.4	Jabón líquido con dispensador de pared					
3.5	Toallas de un solo uso					
3.6	Gel desinfectante					

4. MEDIDAS DE SEGURIDAD		NIVELES				
		5	4	3	2	1
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
4.1	Extintores operativos y vigentes					
4.2	Sistema eléctrico empotrado / entubado					
4.3	Botiquín de primeros auxilios completo					
4.4	Luces de emergencia					

4.5	Señalética					
5. PERSONAL		NIVELES				
		5	4	3	2	1
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
5.1	Director / Representante legal certificado					
5.2	Instructores certificados / nivel universitario					
5.3	Presentación personal					
5.4	Correctamente uniformados					
6. EQUIPOS Y MENAJE		NIVELES				
		5	4	3	2	1
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
6.1	Equipos industriales / semi-industriales de acero inoxidable					
6.2	Lavadero de tres pozos					
6.3	Campana de extracción					
6.4	Horno convección					
6.5	Centralina de gas					
6.6	Refrigerador (0 - 5 °C) con termómetro en lugar visible					
6.7	Congelador (> 16 °C) con termómetro en lugar visible					
6.8	Lavamanos de accionamiento no manual					
6.9	Infocus					
7. BODEGA Y ALMACENAMIENTO		NIVELES				
		5	4	3	2	1
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
7.1	Ordenamiento y limpieza					
7.2	Ambiente adecuado (seco y ventilado)					
7.3	Contar con perchas y/o anaqueles					
7.4	Materias primas aisladas del suelo					
7.5	Enlatados sin óxido o abolladuras					
7.6	Productos con fecha de expiración y registro sanitario vigentes					
7.7	Rotación de inventarios					
7.8	Ausencia de sustancias químicas					
8. AULAS / TALLERES		NIVELES				
		5	4	3	2	1
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
8.1	Iluminación adecuada y protegida contra roturas o estallidos					
8.2	Ventilación / extracción adecuada					

8.3	Climatización adecuada					
8.4	Pisos y paredes con superficie lisa y lavable					
8.5	Limpieza y desinfección adecuada de superficies					
8.6	Maquinaria y utensilios sin suciedad o restos de alimentos					
8.7	Agua caliente					

9. CLASES / PREPARACION		NIVELES				
		5	4	3	2	1
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
9.1	Flujo de preparación adecuado					
9.2	Manejo adecuado de tiempos y temperaturas					
9.3	Manejo adecuado de criterios de sanidad y desinfección					

10. PLAGAS / RESIDUOS		NIVELES				
		5	4	3	2	1
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
10.1	Ausencia de insectos (moscas, cucarachas, hormigas, etc.)					
10.2	Ausencia de indicios de roedores					
10.3	Ausencia de animales domésticos o sus restos					
10.4	Basureros con bolsas plásticas en cantidad suficiente					
10.5	Se desaloja la basura de las aulas con la frecuencia necesaria					
10.6	Contenedor principal ubicado adecuadamente					

11. MALLA CURRICULAR ACADEMICA		NIVELES				
		5	4	3	2	1
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
11.1	Basada en contenidos de la Academia Culinaria de las Américas					
11.2	Carga horaria adecuada en función de la especialidad					

12. ALUMNOS		NIVELES				
		5	4	3	2	1
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
12.1	Puntualidad					
12.2	Uniforme completo y limpio					
12.3	Presentación personal					
12.4	Disciplina					
12.5	Participación en clase					

Comentarios:


Firma representante institución:	
----------------------------------	--

Firma inspector autorizado FPAGP:	
-----------------------------------	--



## Anexo 6

### Creación de un código QR gratis

### Creación de un código QR gratis

- a- Ingresar al sitio para crear crear códigos QR gratis: <https://es.qr-code-generator.com/>
- b- Escribir la dirección web que el código redireccionará una vez sea escaneado por el interesado .
- c- Ejemplo:

Código QR de la página web de la Academia



Fuente: creación propia mediante la plataforma qr code generator

## Anexo 7

Formulario de solicitud para instalación de rótulo por parte de la municipalidad de San Pedro de Montes de Oca.



**MUNICIPALIDAD DE MONTES DE OCA**  
Cédula Jurídica: 3-014-042053  
**SOLICITUD PARA INSTALACIÓN DE RÓTULO** DPU-CU-ROT N° \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_  
(Favor leer las instrucciones al dorso)

<b>N° EXPEDIENTE PREVIO (LEY 8220):</b>			
<b>1. Datos del propietario:</b>			
<b>A. Persona física</b>			
Primer Apellido		Segundo Apellido	
Cédula		Teléfono	
Celular		Fax	
Correo Electrónico:			
Dirección exacta del domicilio:			
Indique medio oficial de notificación:			
<b>B. Nombre o Razón Social</b>			
Cédula Física o Jurídica:			
Datos del Representante Legal:			
Primer Apellido		Segundo Apellido	
Cédula		Teléfono	
Celular		Fax	
Correo Electrónico:			
<b>2. Datos de la propiedad:</b>			
Plano Catastrado N° SJ-		Folio Real	
Distrito: MARQUE CON UNA "X" LA OPCIÓN CORRESPONDIENTE			
a. San Pedro	b. Sabanilla	c. Mercedes	d. San Rafael
Dirección exacta:			
Área de la propiedad:		Metros cuadrados.	
<b>3. Datos del profesional o empresa a cargo de la obra:</b>			
Nombre de la empresa a cargo del rótulo:			
Nombre del profesional a cargo del rótulo:			
Número de carné del CFIA o de cédula:			
<b>4. Datos del Rótulo:</b>			
Leyenda:			
Alto:	Metros	Ancho:	Metros
Espesor:		Metros.	
Altura con respecto al nivel de piso a nivel inferior del rótulo: Metros.			
Tipo de rótulo:			
a.	Rótulo de una cara, adosado, paralelo a la fachada del edificio.		
b.	Rótulo de dos caras, adosado, perpendicular al edificio o fachada.		
c.	Rótulo instalado mediante una estructura sobre techo, cubierta, alero, toldo o marquesina, de una o dos caras.		
d.	Rótulo independiente: se incluyen aquellos rótulos cuyo soporte es independiente de la edificación, ya sea sobre poste o estructura, de una o dos caras.		
e.	Rótulo instalado mediante estructura o directamente debajo de marquesinas, aleros o toldos, de una o dos caras.		
Firma:		Firma:	
Propietario Registral		Departamento de Captación de Ingresos	
Patente Comercial		Propiedad	
N°. de Patente Comercial:		N°. de Finca:	
Propietario de la Patente:		Propietario de la Finca:	
Localización:		Valor del Bien Inmueble:	
Finca Número:			



