

Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado

**Diseño de un plan de marketing para las cafeterías Grao by Spoon para el  
período del año fiscal 2009-2010**

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

Silvia Hidalgo Mora

A22535

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2009

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto a todos los que estudian marketing porque creen sinceramente en el poder de las marcas.

## **Agradecimientos**

Agradezco a la compañía Servicios de Pastelería S.A. por abrirme las puertas para el desarrollo de este proyecto.

Agradezco al señor Emilio Bruce por su valioso asesoramiento y apoyo.

Agradezco a los profesores, compañeros, amigos y familiares que me dieron una mano para que esta etapa fuera más agradable y provechosa.

## Hoja de aprobación

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

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón

Director Programa de Posgrado

---

MBA. Roque Rodríguez

Coordinador Área de Mercadeo y Ventas

---

MBA. Emilio Bruce Jiménez

Profesor guía Área Mercadeo y Ventas

---

Lic. Catalina Peralta

Supervisor laboral

---

Silvia Hidalgo Mora

Estudiante

## Tabla de contenido

Diseño de un plan de marketing para las cafeterías Grao by Spoon para el período del  
año fiscal 2009-2010

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Tabla de contenido.....	v
Índice de figuras.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de cuadros.....	xi
Índice de siglas y abreviaturas.....	xii
Resumen ejecutivo.....	xiii
Introducción.....	15
CAPÍTULO 1: Fundamentación teórica y contextualización del proyecto.....	19
1.1 Definición de una marca y su propuesta de valor.....	20
1.2 Posicionamiento.....	21
1.2.1 Definición del posicionamiento.....	21
1.2.2 Determinación de las ventajas competitivas.....	22
1.2.3 Estrategias de posicionamiento.....	23
1.3 Plan estratégico de marketing.....	24
1.3.1 Análisis FODA.....	25
1.3.2 Determinación del mercado meta.....	26
1.3.3 Definición de los objetivos de marketing.....	27
1.3.4 Estrategias de las 4 P's .....	28

1.4 Tendencias actuales de marketing.....	29
1.5 Contextualización de la industria del café y las cafeterías.....	31
1.5.1 La industria del café y las cafeterías en el mundo.....	31
1.5.2 Tendencias y evolución del mercado en Costa Rica.....	41
CAPÍTULO 2: Descripción de la situación de Grao.....	44
2.1 Antecedentes de Grao.....	45
2.2 Misión y visión.....	54
2.3 Valores corporativos.....	55
2.4 Productos y servicios.....	56
2.5 Principales competidores.....	56
2.6 Consumidores y sus principales hábitos de consumo.....	62
CAPÍTULO 3: Análisis de la situación estratégica de Grao.....	72
3.1 Análisis de los resultados de la investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” ene-feb 2009.....	73
3.2 Análisis FODA.....	96
3.2.1 Factores internos.....	96
3.2.2 Factores externos.....	99
CAPÍTULO 4: Propuesta del plan de marketing para Grao.....	102
4.1 Mercado meta.....	103
4.2 Objetivos de marketing.....	104
4.3 Estrategias de marketing.....	105
4.3.1 Estrategia de distribución.....	105
4.3.2 Estrategia de promoción.....	106
4.3.3 Estrategia de precio.....	123

4.3.4 Estrategia de producto.....	126
4.4 Plan de implementación.....	127
<b>CAPÍTULO 5: Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>132</b>
5.1 Conclusiones.....	133
5.2 Recomendaciones.....	136
Bibliografía.....	138
Anexo metodológico.....	142
Anexo complementario.....	149

## Índice de figuras

Figura 1: Propuesta de marca para la campaña de publicidad.....	108
---	-----



## Índice de gráficos

Gráfico 1: Consumo mundial de café del 2000 al 2008.....	32
Gráfico 2: Variación del consumo mundial por regiones, 2000 al 2007.....	33
Gráfico 3: Consumo de café en América Latina, 2000 al 2007.....	34
Gráfico 4: ¿Cuáles otras cafeterías le gusta frecuentar?.....	57 y 91
Gráfico 5: Género de los encuestados en Grao.....	66 y 74
Gráfico 6: Estado civil de los encuestados en Grao.....	67 y 75
Gráfico 7: Rango de edad de los encuestados en Grao.....	68 y 76
Gráfico 8: ¿Qué productos consume cuando visita una cafetería?.....	69 y 92
Gráfico 9: ¿Cuál es su producto favorito del menú de Grao?.....	70 y 93
Gráfico 10: ¿Cada cuánto visita Grao?.....	70 y 94
Gráfico 11: Medios de comunicación que más utiliza en su vida diaria.....	71 y 94
Gráfico 12: Género de los clientes potenciales.....	77
Gráfico 13: Estado civil de los clientes potenciales.....	78
Gráfico 14: ¿Ha visto publicidad de Grao?.....	79
Gráfico 15: Medios donde ha visto publicidad de Grao.....	80
Gráfico 16: ¿Ha visitado alguna cafetería Grao?.....	81
Gráfico 17: ¿Cuál local ha visitado?.....	82
Gráfico 18: ¿Cuál es el aspecto más atractivo de Grao?.....	83
Gráfico 19: ¿Por qué vino la primera vez?.....	84
Gráfico 20: ¿Era Grao lo que usted esperaba?.....	85
Gráfico 21: ¿Qué es lo que más le gusta de Grao?.....	85

Gráfico 22: Conceptos que identifican a la marca Grao.....	87
Gráfico 23: Conceptos que identifican a la marca Grao (segmentado por respuestas de clientes de Grao o Spoon).....	88
Gráfico 24: ¿Qué debería ofrecerle Grao para que lo visite más frecuentemente?...	89
Gráfico 25: ¿Cuáles aspectos toma en cuenta para elegir una cafetería?.....	90

## Índice de cuadros

Cuadro 1: Consumo por habitante en determinados países exportadores, 2003 al 2007.....	35
Cuadro 2: Consumo por habitante en determinados países exportadores, 2003 al 2007.....	36
Cuadro 3: Principales países productores de café en el mundo.....	39
Cuadro 4: Plan de medios para la campaña de refrescamiento de marca.....	109
Cuadro 5: Propuesta de eventos especiales para Grao.....	117
Cuadro 6: Implementación de las estrategias de marketing.....	128
Cuadro 7: Acciones a implementarse según cada estrategia.....	129

## Índice de siglas y abreviaturas

GAM: Gran Área Metropolitana

FODA: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Icafé: Instituto Costarricense del Café

NSE: Nivel socioeconómico

TV: Televisión

4 P's: Estrategias de producto, precio, promoción y plaza (o distribución)

CRM: *Customer Relationship Management* (Administración de las relaciones con los clientes)

S.A.: Sociedad anónima

POP: *Point of purchase* (Punto de venta)

CR: Costa Rica

DJ: *Disc jockey* (persona encargada de escoger, mezclar o manipular música)

CD: *Compact Disc* (Disco compacto)

EEUU: Estados Unidos de América

## Resumen ejecutivo

Hidalgo Mora, Silvia

Diseño de un plan de marketing para las cafeterías Grao by Spoon para el período del año fiscal 2009-2010

Trabajo final de graduación, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.

San José, C.R.:

S. Hidalgo M., 2009

El objetivo general de este Proyecto consiste en diseñar un plan de “marketing” para las cafeterías Grao by Spoon, el cual pueda guiar los esfuerzos estratégicos de la marca durante el período fiscal 2009 a 2010. Esta propuesta pretende lograr una mayor participación de Grao en el mercado.

La compañía analizada es Servicios de Pastelería S.A., la cual desarrolla Grao by Spoon en el año 2006 para atender el creciente mercado de jóvenes ejecutivos en Costa Rica.

Inicialmente se describe la situación actual de la empresa, para conocer sus antecedentes, su cultura corporativa, sus marcas y los servicios que ofrece. De igual manera, se describe la competencia en la categoría de cafeterías. Esto permite determinar la situación actual de Grao en el mercado costarricense.

Una investigación de la imagen de marca y los hábitos de los consumidores actuales y potenciales de Grao, brinda la información necesaria para realizar un análisis FODA de la marca e identificar sus oportunidades en términos de estrategia.

El plan de “marketing” para el año fiscal 2009 a 2010 se propone con base en los conocimientos adquiridos del análisis de la situación real de Grao y las necesidades

actuales de sus consumidores. Se incluyen estrategias para las principales áreas del “marketing”: producto, promoción, precio y distribución.

Se culmina con las conclusiones y recomendaciones que se extraen de todo el proceso de desarrollo de este Proyecto.

Palabras claves: MARKETING, MERCADEO, ESTRATEGIA, MERCADO, INVESTIGACIÓN.

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

## Introducción

La marca de cafeterías Grao nace en agosto del 2006 con el objetivo de convertirse en una cadena aún más grande que Spoon, quien la respalda. Grao iniciaría con el propósito de inaugurar 20 locales en la GAM durante sus dos primeros años.

Se desarrolló una marca basada en estándares europeos, cuyos productos y locales tienen un carácter muy particular y distinto al de su cadena madre. Grao empezó como una cadena de locales especializados en café y comidas rápidas, servidos en vajillas desechables, con un ambiente joven y moderno, ideal para el estilo de vida acelerado de los jóvenes ejecutivos.

Sin embargo, cada vez que se abría un nuevo local se iban añadiendo nuevas ideas y cambios a la identidad de marca inicial y a la estrategia de “marketing” general. Para inicios del presente año, cuentan solamente con seis locales, cada uno con una identidad muy particular. De esta manera, unos locales tienen especialidades más fuertes en ciertas áreas, solo algunos tienen vajillas desechables, solo algunos tienen meseros y las últimas cafeterías semejan más un “coffeeshop”, por mencionar algunas diferencias. Para finales del 2008 se cerraron dos de estos locales, con la expectativa de poder abrir otros en el futuro.

La empresa considera que los clientes no tienen una imagen clara de lo que es Grao y deben ajustar sus expectativas al visitar cada uno de sus locales. Por esta razón, muchos no han podido encontrar un beneficio claro que promueva su fidelidad a la marca.

Este Proyecto se convierte en un reto de “marketing”, ante la posibilidad de abrir nuevos locales y la necesidad de posicionar una marca cuya identidad no está aún bien definida.

Grao es una marca que tiene gran potencial y respaldo para ser un éxito en el mercado, especialmente con la trayectoria que esta compañía tiene en la industria costarricense. El reto de este Proyecto es conformar una marca fuerte que refleje valores atractivos para el segmento al que se dirige, y posteriormente establecer un plan de “marketing” para dar uniformidad a todas las cafeterías, de manera que el beneficio sea claro y se pueda aumentar la participación en el mercado. A pesar de que Grao tiene varios locales abiertos, la ventaja es que todavía es una marca nueva y hasta desconocida para muchos.

Este Proyecto será un ejemplo práctico para comprender la importancia de construir una marca más allá de su imagen visual, fuerte en su propuesta de valor para los consumidores y lo suficientemente atractiva para lograr fidelidad. Una marca puede (y debe) ser flexible y versátil, y con esto se deberá jugar para establecer una estrategia global consistente que se adapte a cada local particular.

El objetivo de este Proyecto es diseñar un plan estratégico de “marketing” para las cafeterías Grao con el fin de dictar una dirección estratégica clara. Este plan se ve sustentado por un análisis de la situación actual de la compañía y una investigación de mercado que permite conocer percepciones y hábitos de los consumidores.

La meta es lograr un plan de “marketing” efectivo y realista, que permita un posicionamiento acertado, y en este sentido demuestre que tanto la creación de una



marca consistente, como el desarrollo de una estrategia de posicionamiento son pilares fundamentales del éxito competitivo de una compañía.

A continuación se detallan los objetivos específicos de este Proyecto.

1. Determinar las principales perspectivas teóricas sobre las que se basa el presente Proyecto.
2. Describir la situación actual de Grao, comprendida por el concepto de marca, el plan de “marketing” que ha dirigido a la compañía desde sus inicios y la descripción del mercado de cafeterías en Costa Rica.
3. Analizar la situación estratégica actual de Grao, a partir de los resultados de la investigación y una matriz FODA.
4. Diseñar un nuevo plan de “marketing” para las cafeterías Grao actuales y futuras, que permita definir las estrategias necesarias para lograr una dirección efectiva de la marca, que sea a su vez consistente y sostenible en el tiempo.
5. Definir las principales conclusiones obtenidas del Proyecto, así como recomendaciones importantes para el futuro de Grao.

De esta manera, se espera que el aporte no sea solamente para la compañía en cuestión, sino para cualquier empresa costarricense en una situación similar, sirviendo el presente Proyecto como una guía de consulta de las diferentes etapas y factores a tomar en cuenta para el desarrollo de una estrategia de “marketing” y el posicionamiento adecuado de una marca.

Como ya se mencionó anteriormente, es de especial interés, que los mercadólogos y ejecutivos de alta gerencia de las compañías comprendan la importancia del proceso que conlleva crear una marca atractiva. Esto con el fin de tener marcas más fuertes y con mayor poder competitivo en el mercado, que conozcan al consumidor y sepan ofrecerle beneficios funcionales y emocionales claros que se identifiquen con su personalidad, de manera que logren el honor de obtener un lugar privilegiado en su lista de opciones de compra.

## **Capítulo 1: Fundamentación teórica y contextualización del proyecto**

Para iniciar este Proyecto es de vital importancia fundamentar los conceptos en los que se basa su propuesta, así como contextualizar el mercado de cafeterías en el que éste se desenvuelve.

### **1.1 Definición de una marca y su propuesta de valor**

Se considera importante iniciar este apartado hablando sobre lo que es una marca. En el área del “marketing” se habla mucho de estrategia, posicionamiento, ventajas competitivas y otros términos que se escuchan casi todos los días, sin embargo pocas veces se analiza lo que es una marca, siendo ésta la esencia del “marketing”.

Una marca está definida visualmente por un logotipo, colores, tipografías, elementos gráficos, y en algunos casos un “slogan”. Estas características permiten identificar visualmente a una marca. La esencia y la importancia de la misma, se encuentra sin embargo, en la identidad que ésta refleja a los consumidores.

La identidad se compone por su propuesta de valor: *“La propuesta de valor de una marca es una declaración de los beneficios funcionales, emocionales y de expresión del yo que ofrece la marca y que les ofrecen un valor a los clientes en el segmento meta. Una propuesta de valor equilibrada es la base para la elección de la marca y la lealtad del cliente, y es decisiva para el éxito continuo de una empresa.”*<sup>1</sup>

De esta manera, una marca no se limita a un elemento visual, sino que está conformada por un conjunto de valores y beneficios que se posicionan en la mente del consumidor. Cuanto más se conozcan las necesidades y preferencias del segmento meta, más atractiva será la propuesta de valor.

Esta propuesta (o “promesa”, como le llaman otros autores) identifica los productos y servicios de la empresa y los distingue de su competencia. La imagen de la marca brinda a los productos y servicios bajo su nombre, una personalidad única. Siendo así,

---

<sup>1</sup> Semenik O’Guinn, Allen. *Publicidad y comunicación integral de marca*. 4ta edición. Editorial Thomson: 2007.

una marca se puede considerar como tal, cuando ha logrado posicionar su propuesta de valor en el mercado meta.

Todas las estrategias de “marketing” posteriores deben reflejar y defender los valores de marca, para lograr un posicionamiento efectivo y reforzar su atractivo. Desde el empaque hasta la publicidad, todo debe reflejar una sola imagen.

Algunos expertos en esta área, han señalado que una marca es como una persona: tiene un carácter, una manera particular de hablar, un paquete de valores que defiende y beneficios que la hacen atractiva para relacionarse con ella. Así como una persona, una marca atractiva, abre las puertas para incluirla en la vida del consumidor.

Por último, es importante mencionar, que toda marca debe mantenerse activa, flexible, versátil y siempre fiel a sus valores, para permanecer atractiva y llamativa para su segmento meta.

## **1.2 Posicionamiento**

### **1.2.1 Definición del posicionamiento**

El posicionamiento es un concepto que se mencionó anteriormente y se refiere al *lugar que en la percepción mental del consumidor tiene una marca.*<sup>2</sup> Es importante comentarlo porque una propuesta de valor llamativa no es nada si no se logra posicionar en la mente del consumidor.

Este concepto también tiene relación con la competencia, pues entre mejor se logre posicionar la marca frente a las demás, ocupará un lugar más importante en la lista de opciones de compra del cliente.

Un posicionamiento efectivo se basa en una estrategia de “marketing”, que conociendo sus fortalezas y las de la competencia, sabe resaltar sus ventajas en una propuesta de valor superior para el consumidor.

---

<sup>2</sup> Enciclopedia Wikipedia. *Posicionamiento*. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>

El posicionamiento se construye y se refuerza con el tiempo, a través de la comunicación que recibe el consumidor, así como sus experiencias con la marca. De esta manera el posicionamiento se compone de factores *funcionales, simbólicos y experienciales*.<sup>3</sup>

### **1.2.2 Determinación de las ventajas competitivas**

Una ventaja competitiva es una cualidad que tiene una marca, y que es lo suficientemente atractiva como darle superioridad ante la competencia. Además de esta superioridad, una ventaja competitiva debe ser única, difícil de imitar y posible de mantener para la compañía.<sup>4</sup>

Los mercadólogos deben estudiar muy bien el mercado y la competencia, para definir la verdadera ventaja (o ventajas) competitiva de una marca, aquella cualidad que resaltará la estrategia de “marketing”.

Años atrás, Michael Porter diseñó un modelo de la ventaja competitiva, bajo el cual existían tres tipos de ventajas: liderazgo por costos, diferenciación o enfoque. El liderazgo por costos significa que la marca se establece como la más económica en la industria, mientras que la diferenciación se refiere a ser única en algunos aspectos de gran valor para los consumidores. Por último, el enfoque se relaciona con ser el mejor en algún aspecto en un segmento determinado.<sup>5</sup>

A pesar de que el modelo anterior encasilla una ventaja competitiva en alguna de las tres categorías, con el tiempo los mercadólogos han descubierto que una ventaja puede surgir de múltiples aspectos positivos que posea la marca. Por ejemplo, puede derivarse de las relaciones que ha desarrollado con sus clientes, de ventajas legales,

---

<sup>3</sup> Enciclopedia Wikipedia. *Posicionamiento*. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>

<sup>4</sup> Enciclopedia Wikipedia. *Ventaja Competitiva*. URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja\\_competitiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva)

<sup>5</sup> Ventaja competitiva (Porter). URL: [www.12manage.com/methods\\_porter\\_competitive\\_advantage\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html)

organizacionales, de recursos humanos, de productos, de precio, de promoción o distribución.<sup>6</sup>

Lo importante es reconocer que en un mercado tan cambiante, no existen realmente ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo. Las empresas deben estar alertas y ser flexibles para adaptarse a las necesidades de su segmento y encontrar siempre una ventaja que pueda diferenciarlos positivamente de la competencia.

### **1.2.3 Estrategias de posicionamiento**

Para que una estrategia de posicionamiento sea efectiva a lo largo del tiempo, la empresa debe comprometerse a crear un valor importante para su público meta. Una estrategia de posicionamiento debe ser consistente internamente, es decir que todo debe funcionar en combinación para reforzar la percepción ante los ojos del consumidor acerca de lo que la marca representa. Esta imagen debe ser persistente a lo largo del tiempo.

Existen diversas estrategias de posicionamiento, dependiendo de las ventajas competitivas de la marca, entre ellas: *posicionamiento de beneficios*, *posicionamiento por tipo de usuario*, *posicionamiento competitivo* y *reposicionamiento*.<sup>7</sup>

El posicionamiento por beneficios es generalmente la primera opción para muchos mercadólogos, y consiste en enfatizar el beneficio principal que brinda la marca. Para esto, se debe elegir el beneficio más relevante, ya que múltiples cualidades podrían confundir al consumidor y enviar demasiadas señales. Este beneficio puede ser funcional o emocional, y debe constituir una ventaja competitiva importante.

---

<sup>6</sup> Hartline Ferrel. *Estrategia de marketing*. 3era edición. Editorial Thomson: 2006.

<sup>7</sup> Semenik O'Guinn, Allen. *Publicidad y comunicación integral de marca*. 4ta edición. Editorial Thomson: 2007.

El objetivo de este tipo de estrategia es lograr que el consumidor recuerde a la marca por los beneficios directos que le ofrece en diferencia con las demás.

Por su parte, el posicionamiento por tipo de usuario, adopta un perfil específico del usuario meta con el objetivo de que cuando el consumidor piense en la marca, se identifique directamente con un tipo de persona. Las estrategias bajo este tipo de posicionamiento se interesan mucho más por adaptarse al estilo de vida de su segmento.

El posicionamiento competitivo es útil en categorías de productos bien establecidos o un mercado saturado.<sup>8</sup> El objetivo de esta estrategia es establecer explícitamente ante el segmento meta, cuál es su posición en comparación con las demás marcas del mercado, refiriéndose a sí misma como la mejor opción para una situación determinada.

Cualquiera de los tres tipos de estrategias de posicionamiento anteriores se puede combinar para lograr los objetivos deseados por la compañía, de manera que para posicionar correctamente una marca se podría optar por una estrategia que combine el beneficio con el tipo de usuario, solo por mencionar un ejemplo.

Para cerrar este tema, se puede hablar del reposicionamiento, una estrategia viable para marcas que están en decadencia, o bien que simplemente necesitan renovar completamente su imagen. Algunas razones para el reposicionamiento pueden ser: ingreso a un nuevo mercado, posicionamiento actual equivocado o experiencias negativas con la marca, entre otras.

### **1.3 Plan estratégico de marketing**

Una vez comentados los principios de marca y posicionamiento, se puede hablar sobre la importancia del plan estratégico de “marketing” de la compañía y todos sus componentes. Un plan se compone de la elección de un mercado meta, objetivos y

---

<sup>8</sup> Semenik O’Guinn, Allen. *Publicidad y comunicación integral de marca*. 4ta edición. Editorial Thomson: 2007.



estrategias. Posterior al plan, se comprende la etapa de implementación y evaluación, las cuales no forman parte del alcance del presente Proyecto.

### **1.3.1 Análisis FODA**

Para plantear una estrategia de “marketing” efectiva, es necesario realizar un análisis de la empresa y el mercado, antes de redactar el plan estratégico. Un análisis de este tipo comprende determinar de una forma crítica las principales fortalezas y debilidades de la compañía, así como las amenazas y oportunidades externas que se presentan en el mercado. Todos estos aspectos se resumen en un análisis FODA de la empresa.

La matriz FODA se divide en dos secciones: el análisis interno y el externo. El análisis interno comprende determinar las fortalezas y debilidades de la compañía con respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna, de mercado, estrategias, entre otros.<sup>9</sup>

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la marca o compañía. Existen las fortalezas comunes, que pueden ser compartidas con otras marcas, y las fortalezas distintivas, que pueden constituir importantes ventajas competitivas.

Las debilidades por su parte, se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes negativas que la empresa posee o bien, elementos positivos de los cuales carece. Las debilidades son por lo general problemas internos, que una vez identificados pueden eliminarse con una buena estrategia.

El análisis externo se refiere a los factores del entorno que rodea a la compañía, permitiendo fijar las oportunidades y amenazas que el mismo puede presentar. Se analizan factores de carácter político, legal, social y tecnológico, entre otros.

---

<sup>9</sup> Enciclopedia Wikipedia. Análisis DAFO. URL: <http://es.wikipedia.org/>

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y pueden ser aprovechadas por la empresa. Por su parte, las amenazas son eventos negativos, que pueden atentar contra la compañía, y por lo tanto es necesario diseñar estrategias adecuadas para contrarrestarlas.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen potencialidades prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por la combinación de debilidades y amenazas, colocan una señal de advertencia para la compañía. Mientras que los riesgos (fortalezas y amenazas) y los desafíos (debilidades y oportunidades) exigirán una cuidadosa consideración a la hora de plantear las estrategias que dirigirán el rumbo futuro de la empresa.<sup>10</sup>

La importancia del análisis FODA es la capacidad de llegar a conclusiones sobre la situación de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas que se ajusten a las fortalezas de la compañía y las oportunidades del mercado, y que permitan corregir las debilidades y defenderse de las amenazas externas.<sup>11</sup>

### **1.3.2 Determinación del mercado meta**

Una vez que se conocen las fortalezas y oportunidades que se deben aprovechar, se tiene una base sólida para desarrollar un plan de “marketing”. Lo primero que debe definirse es el mercado meta, el cual se determina a través de una segmentación del mercado para fijar el grupo de consumidores que es atractivo para el producto o servicio de la empresa.

Casi todos los mercados incluyen grupos de personas con diferentes necesidades y preferencias, por lo que *la segmentación de mercados ayuda a los mercadólogos a definir necesidades y deseos del cliente con mayor precisión. Ya que los segmentos de mercado difieren en tamaño y potencial, la segmentación ayuda a los tomadores de*

---

<sup>10</sup> Enciclopedia Wikipedia. Análisis DAFO. URL: <http://es.wikipedia.org/>

<sup>11</sup> Thompson Jr, Stickland III, Gamble. *Administración Estratégica*. 3ra edición en español. Editorial McGraw-Hill: 2008.

*decisiones a definir los objetivos de marketing con mayor precisión y asignar mejor los recursos.*<sup>12</sup>

Una vez fragmentado el mercado, se pueden definir los perfiles de los distintos segmentos, y la compañía podrá elegir el mercado meta y sus características: ubicación geográfica, características demográficas, psicográficas, beneficios que buscan o el uso que dan al producto/ servicio. Dependiendo del método de segmentación utilizado, la empresa podrá contar con todos o algunos de los datos mencionados.

Una vez que se tiene un público meta resulta más efectivo y eficiente el uso de medios dirigidos para llevar el mensaje a dicho mercado. Conocer las actitudes del segmento ante las campañas y los diferentes medios de comunicación hace más fácil contactarlos y llegar con el mensaje adecuado, optimizando el retorno de la inversión.<sup>13</sup>

Analizar el comportamiento del consumidor de un mercado meta determinado es muy importante a la hora de plantear las estrategias de “marketing” acertadas.

### **1.3.3 Definición de los objetivos de marketing**

Antes de pasar a las estrategias se determinan los objetivos de “marketing”, los cuales constituyen los logros o metas esperadas a través de las acciones de mercadeo en un lapso determinado. Los objetivos deben ser medibles, específicos en cuanto a tiempo, y consistentes con los objetivos estratégicos de la compañía.<sup>14</sup>

Los objetivos tendrán que ver con el posicionamiento de la marca, la participación de mercado, diversificación de la cartera de productos u otros aspectos de tipo estratégico.

---

<sup>12</sup> Lamb, Hair, McDaniel. *Fundamentos de Marketing*. 4ta edición. Editorial Thompson: 2006.

<sup>13</sup> Enciclopedia Wikipedia. Target. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Target>

<sup>14</sup> Ferrel, Hartline. *Estrategia de marketing*. 3era edición. Editorial Thompson: 2006.

Los objetivos de mercadeo generalmente tienen que ver con ventas (por ejemplo, aumentar el “ticket” promedio), posicionamiento (promover la recordación de marca), crecimiento de mercado (incrementar la participación en un segmento), o bien pueden estar relacionados directamente con el producto, precio, distribución y promoción.

Ferrel y Hartline, autores del libro *Estrategia de Marketing* afirman que los objetivos ofrecen “benchmarks” cuantitativos y específicos que se pueden utilizar para medir el progreso de la compañía.<sup>15</sup> Ellos añaden que los objetivos deben ser alcanzables, es decir realistas frente a los ambientes interno y externo analizados con la matriz FODA.

#### **1.3.4 Estrategias de las 4 P’s**

Por último, la estrategia de “marketing” comprende el desarrollo de acciones para las cuatro áreas estratégicas de la mezcla de mercadeo: producto, precio, distribución y promoción, mejor conocidas como las estrategias de las 4 P’s. A continuación se explicará brevemente cada una de estas áreas.

La estrategia de producto define la oferta de los productos o servicios que se ofrecen y comprende desde su empaque y presentación, hasta el servicio postventa. Aquí se incluye también la marca, su identidad, propuesta de valor e imagen gráfica.

La estrategia de precio establece un nivel o estándar de precios con respecto a la competencia. Este es el elemento más flexible de la mezcla y uno de los más importantes, ya que el consumidor relaciona el precio con aspectos como la calidad y la presentación del producto o el servicio. El precio se puede ajustar, por ejemplo, para diferenciarse de la competencia o para aumentar la participación de mercados, entre muchos otros objetivos.

La estrategia de distribución comprende ofrecer los productos o servicios cuando y donde el cliente los necesita. En este sentido, la estrategia se relaciona con la

---

<sup>15</sup> Hartline Ferrel. *Estrategia de marketing*. 3era edición. Editorial Thompson: 2006.

administración de la cadena de abastecimiento y sus repercusiones en la disponibilidad de los productos y servicios para el cliente. La distribución abarca también la ubicación geográfica de tiendas y locales, en cuanto a su cobertura del mercado.

Por último, la estrategia de promoción incluye las acciones específicas con respecto a la publicidad, las relaciones públicas, las promociones de ventas y las ventas personales. *El papel de la promoción en la mezcla de marketing es producir intercambios mutuamente satisfactorios con mercados meta al informar, educar, persuadir y recordarles los beneficios del producto.*<sup>16</sup>

#### **1.4 Tendencias actuales de marketing**

A inicios del siglo anterior el “marketing” estaba orientado hacia el producto, es decir hacia mejorar el proceso productivo y dejar de lado las necesidades del cliente. Esto, porque existía en ese entonces menos competencia y menos información para el consumidor.

Otra teoría clásica del “marketing” fue la orientación a las ventas, bajo la cual cada empresa competidora se centraba en el incremento de sus ventas, produciendo nuevos productos a precios económicos.

Posteriormente, surge el “marketing” orientado al mercado, cuando los consumidores tienen mayor acceso a la información y se vuelven más exigentes. Es entonces cuando las compañías empiezan a enfocarse en conocer las necesidades y preferencias de sus consumidores, segmentando el mercado para dirigir estrategias diseñadas especialmente para su público meta.

Después del “marketing” orientado al mercado, que es la base de nuestras estrategias hoy, surgen otras tendencias de varios autores contemporáneos que proponen nuevas

---

<sup>16</sup> Lamb, Hair, McDaniel. *Fundamentos de Marketing*. 4ta edición. Editorial Thompson: 2006.

formas de contactarse con el consumidor y plantear estrategias efectivas e innovadoras. Dentro de estas tendencias se encuentran el “marketing” social, que se orienta no sólo a satisfacer las necesidades de los clientes sino también a apoyar iniciativas sociales y del medio ambiente.

También se puede encontrar el “marketing” relacional, centrado en establecer relaciones duraderas con los clientes, conociendo sus hábitos de consumo y adaptando su oferta hacia los beneficios constantes e innovadores que pueda otorgarles a lo largo del tiempo.

Este tipo de estrategias han resultado muy exitosas en diversos comercios, quienes con la información detallada de sus clientes pueden crear estrategias más acertadas. De ahí que, en la actualidad, se desarrollen muchos programas de bases de datos, Customer Relationship Management (CRM), programas de cliente frecuente, tarjetas de descuentos, etc. Todos estos programas tienen como objetivo trabajar sobre la lealtad del consumidor hacia la marca.

Los programas de lealtad son diseñados para recompensar y por lo tanto, promover las compras del consumidor que adquiere una marca de manera consistente y repetida. Generalmente, los mercadólogos han añadido la utilización de una tarjeta electrónica que permita recolectar los datos del cliente, y guardarlos en una base de datos. La información de los hábitos de consumo es la materia prima para el desarrollo de tácticas aplicadas a estos planes.<sup>17</sup>

Otras tendencias que se han propuesto son: “marketing” holístico (Kotler, 2006) orientado al “marketing” integrado y relacional, “dayketing” enfocado en obtener el máximo rendimiento de los acontecimientos diarios y el “marketing” o “marketing” de guerrillas, bajo el cual se diseñan estrategias basadas en la teoría militar.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Enciclopedia Wikipedia. Loyalty Program. URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/Loyalty\\_program](http://es.wikipedia.org/wiki/Loyalty_program)

<sup>18</sup> Enciclopedia Wikipedia. Marketing. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

## **1.5 Contextualización de la industria del café y las cafeterías**

### **1.5.1 La industria del café y las cafeterías en el mundo**

El café es hoy un producto básico en la economía mundial. Actualmente representa uno de los productos primarios más valiosos.<sup>19</sup>

Para muchos de los países menos adelantados del mundo, las exportaciones de café representan una parte sustancial de sus ingresos en divisas, en algunos casos corresponden a más del 80%. El café es un producto esencial que se comercializa en los principales mercados de materias primas.<sup>20</sup>

Un análisis de la evolución del mercado mundial del café del 2000 al 2008 presentado por el Director Ejecutivo de la Organización Internacional del Café, muestra que el consumo mundial tiene un crecimiento sostenido a través de los años de un 2% anual. En el gráfico uno se ve como de 104,6 millones sacos de café que se consumían en el 2000, el consumo aumentó a 128 millones de sacos en el 2008.

Más adelante en el análisis se indica que este crecimiento no se distribuye por igual entre todos los países consumidores, sino que las tasas de crecimiento son más fuertes en las economías emergentes como Ucrania y la Federación de Rusia, así como en los países productores de café, en especial en Brasil.

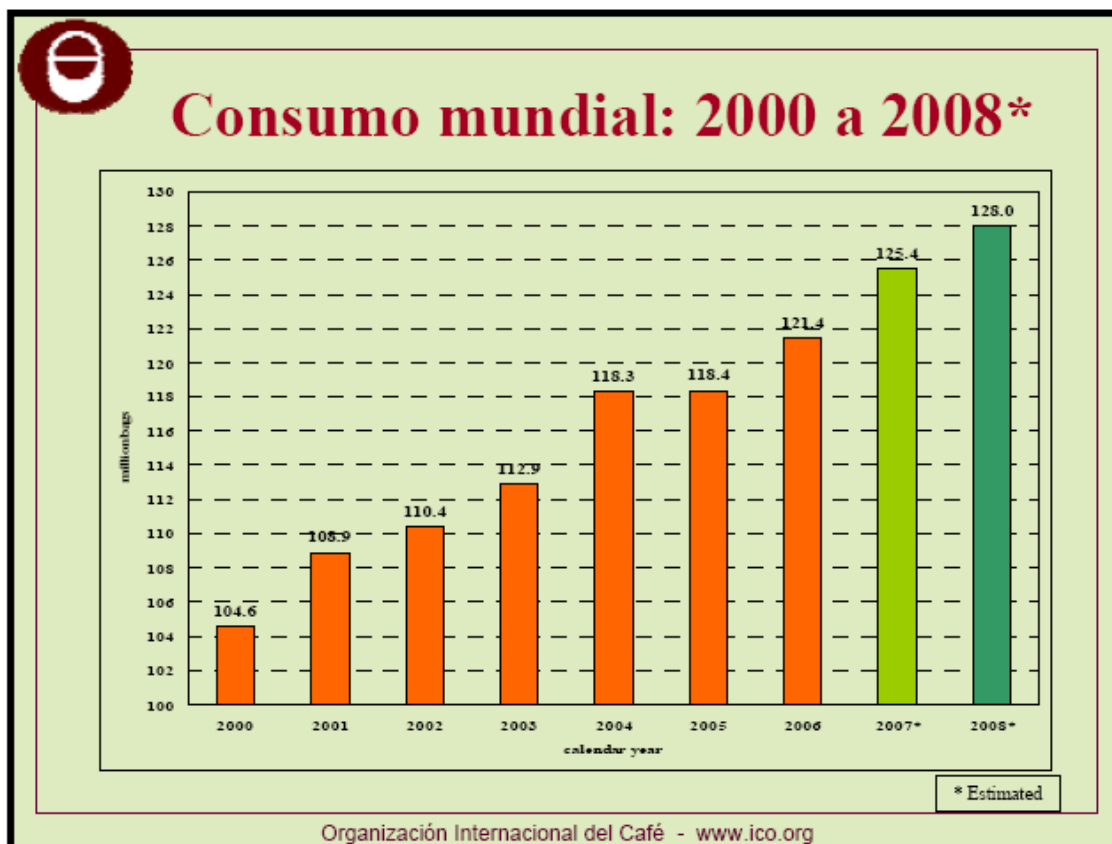
De esta manera, se verá en el gráfico dos, como Latinoamérica ha sufrido el mayor aumento de consumo de café por regiones.

---

<sup>19</sup> Historia del Café. Organización Internacional del Café. URL: [www.ico.org](http://www.ico.org)

<sup>20</sup> Historia del Café. Organización Internacional del Café. URL: [www.ico.org](http://www.ico.org)

Gráfico 1: Consumo mundial de café del 2000 al 2008



Fuente: Análisis de la evolución del mercado mundial del café del 2000 al 2008. Organización Internacional del Café. URL: [www.ico.org](http://www.ico.org)



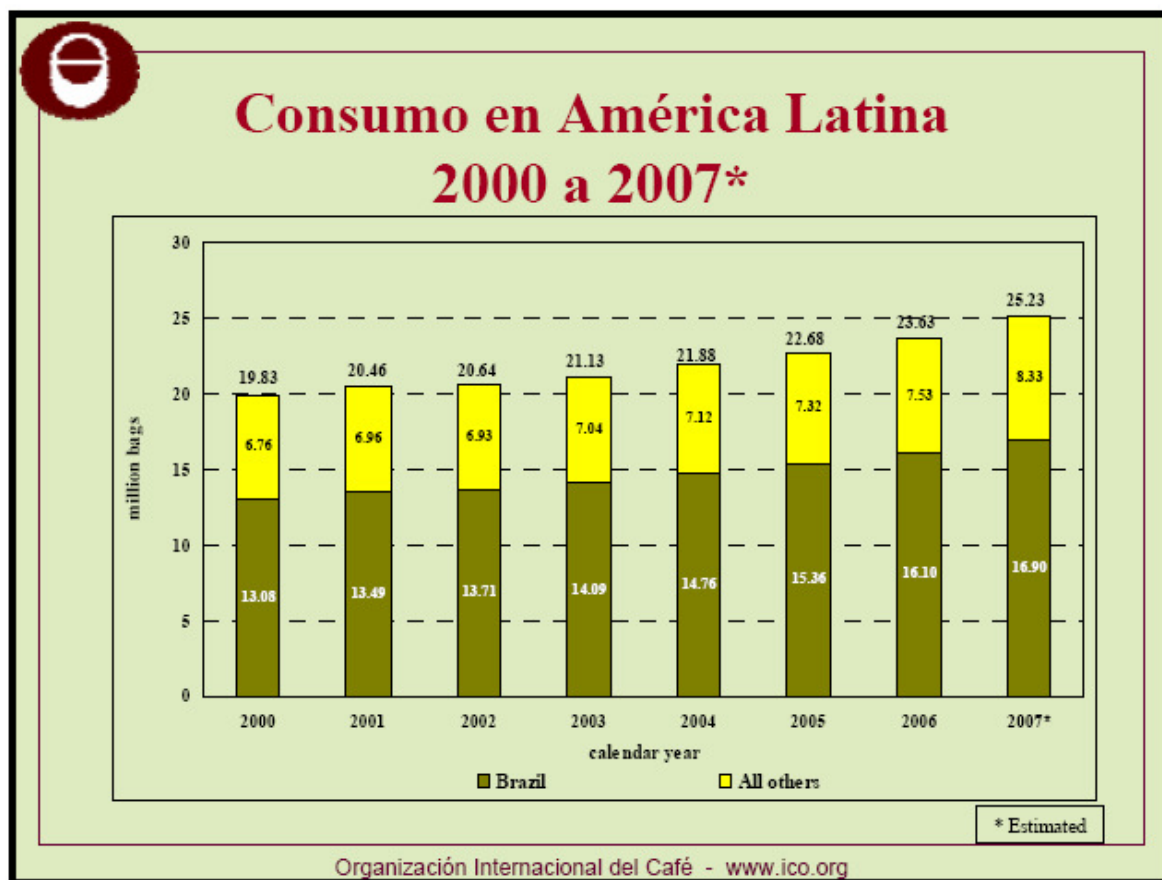
Gráfico 2: Variación del consumo mundial por regiones, 2000 al 2007



Fuente: Análisis de la evolución del mercado mundial del café del 2000 al 2008. Organización Internacional del Café. URL: [www.ico.org](http://www.ico.org)

En el siguiente gráfico se puede visualizar el aumento de consumo de café en América Latina, en donde Brasil sigue siendo el mayor consumidor ante todos los demás países. A pesar de esto, sí se presenta un crecimiento importante en toda la región para los últimos años.

Gráfico 3: Consumo de café en América Latina, 2000 al 2007



Fuente: Análisis de la evolución del mercado mundial del café del 2000 al 2008. Organización Internacional del Café. URL: [www.ico.org](http://www.ico.org)

Con el fin de profundizar en estos datos se muestran a continuación dos cuadros sobre el consumo de kilogramos de café por habitante en diversos países del mundo. En los mismos, se puede visualizar que nuestro país tiene un alto consumo per cápita de esta bebida.

Cuadro 1: Consumo por habitante en determinados países exportadores, 2003 al 2007  
(en kilogramos)

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Brazil	4.65	4.81	4.93	5.10	5.29
<b>Costa Rica</b>	<b>3.40</b>	<b>4.17</b>	<b>5.04</b>	<b>4.77</b>	<b>4.21</b>
Honduras	1.83	1.86	2.02	1.98	2.43
República Dominicana	2.22	2.31	2.39	2.36	2.32
Haiti	2.27	2.23	2.19	2.16	2.13
Nicaragua	2.10	2.12	2.09	2.06	2.06
El Salvador	1.42	1.44	1.62	1.85	1.94
Colombia	1.92	1.90	1.87	1.84	1.82
Venezuela	1.61	1.60	1.58	1.59	1.68
Madagascar	1.03	1.43	1.50	1.46	1.42
Guatemala	1.49	1.45	1.42	1.38	1.35
Etiopía	1.47	1.43	1.39	1.36	1.32
Panamá	1.29	1.26	1.24	1.22	1.22
Cuba	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20
México	0.88	0.87	0.90	1.02	1.15
Cote d'Ivoire	1.06	1.04	1.02	1.00	0.99
Philippines	0.65	0.66	0.65	0.64	0.69
Ecuador	0.70	0.70	0.69	0.68	0.67
Vietnam	0.37	0.37	0.36	0.43	0.67
Indonesia	0.53	0.54	0.53	0.52	0.52

Algeria	3.30	4.00	3.46	3.30	3.49
Australia	2.64	2.58	3.07	2.90	2.98
Canadá	4.07	5.16	5.20	5.71	6.45
<b>Comunidad Europea</b>	<b>4.89</b>	<b>5.04</b>	<b>4.81</b>	<b>5.00</b>	<b>4.94</b>
Austria	5.26	7.24	5.59	4.41	6.08
Bélgica	9.16	7.42	6.68	8.84	6.33
Bulgaria	3.04	2.81	3.33	3.28	4.89
Cyprus	3.89	4.32	4.97	3.92	4.89
República Checa	3.66	3.56	3.87	3.72	4.00
Dinamarca	8.06	9.43	8.80	9.09	8.75

Fuente: Informe sobre el mercado del café, setiembre 2008. Organización Internacional del Café. URL:

[www.ico.org](http://www.ico.org)

Cuadro 2: Consumo por habitante en determinados países exportadores, 2003 al 2007  
(en kilogramos)

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Estonia	5.08	5.71	6.48	7.48	4.53
Finlandia	11.10	11.87	12.60	11.94	12.01
Francia	5.37	4.88	4.71	5.16	5.47
Alemania	6.90	7.58	6.29	6.64	6.26
Grecia	5.04	4.72	4.70	4.62	5.46
Hungría	3.82	4.20	3.39	3.57	3.09
Irlanda	2.27	3.31	3.23	2.88	3.41
Italia	5.67	5.61	5.68	5.71	5.91

Latvia	4.08	4.01	3.76	4.74	3.44
Lituania	3.01	3.44	3.38	3.76	4.07
Luxemburgo	12.07	15.67	11.66	13.49	16.65
Malta	1.58	2.33	2.44	4.32	2.33
Países Bajos	6.46	7.30	7.08	7.80	8.38
Polonia	3.51	3.58	3.56	3.07	2.41
Portugal	3.78	3.90	3.74	3.85	4.28
Rumania	2.08	2.26	2.38	2.33	2.30
Eslovaquia	3.18	3.15	3.26	3.13	3.97
Eslovenia	5.02	5.55	5.44	5.27	5.85
España	3.91	3.79	4.16	4.12	4.33
Suecia	7.89	8.22	7.76	8.69	8.19
Reino Unido	2.25	2.46	2.67	3.03	2.79
Japón	3.18	3.34	3.34	3.41	3.41
Corea	1.65	1.76	1.75	1.79	1.77
Noruega	8.95	9.23	9.61	9.27	9.85
Federación Rusa	1.48	1.28	1.34	1.37	
Suiza	6.95	5.86	8.89	7.51	7.93
Ucrania	0.82	0.94	1.31	1.25	
EEUU	4.12	4.24	4.20	4.09	4.13

Fuente: Informe sobre el mercado del café, setiembre 2008. Organización Internacional del Café. URL:

[www.ico.org](http://www.ico.org)

El cultivo del café está muy extendido, en especial en países tropicales, como Brasil donde se concentra un poco más de un tercio de la producción mundial. El café es uno de los principales productos de origen agrícola comercializados en los mercados internacionales. Entre los años 1998 y el 2000 se produjeron un total de 6,7 toneladas de café anualmente, y se espera que la cifra se eleve a siete millones de toneladas anuales para el 2010.<sup>21</sup>

Los granos de café, según su procedencia, tienen generalmente características distintivas como sabor, contenido, cuerpo y acidez. Estos dependen del ambiente donde crezcan, el método de proceso que se utilice y la subespecie genética. Así, los cafés presentan un gran abanico de sabores y variedades, con muy distintos precios y fines comestibles.

En el cuadro tres se presentan los principales países productores de café. Es interesante mencionar que de cada diez hogares en el mundo donde se consume café, en nueve de ellos el café proviene de América Latina, principalmente de Colombia, Brasil o Perú. En el cuadro se verá claramente que Brasil, Vietnam y Colombia son los tres mayores productores de café en el mundo.

Costa Rica representa un 2% de la producción mundial de café, y ocupa el puesto número doce en la lista. Algunos de los productores que se ven en el cuadro se han dedicado a crear café gourmet de gran sabor y textura, como es el caso de Guatemala.<sup>22</sup>

Desde 1997 hasta el 2005, la producción mundial de café ha aumentado un 20%, duplicando la demanda. La mayoría de los grandes productores son países en vías de desarrollo, y en muchos casos la exportación de este producto constituye parte importante de los ingresos del país, así como su producción representa un generador de empleo importante.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Enciclopedia Wikipedia. Café. URL: <http://es.wikipedia.org/>

<sup>22</sup> Opus cit.

<sup>23</sup> Opus cit.

Cuadro 3: Principales países productores de café en el mundo

Año	1984		1994		2004	
 Brasil	1 284	25 %	1 692	30 %	2 356	35 %
 Vietnam	14	0 %	212	4 %	831	12 %
 Colombia	662	13 %	779	14 %	684	10 %
 Indonesia	373	7 %	377	7 %	443	7 %
 Etiopía	139	3 %	152	3 %	300	4 %
 India	196	4 %	169	3 %	231	3 %
 Guatemala	170	3 %	227	4 %	221	3 %
 México	260	5 %	250	4 %	204	3 %
 Perú	70	1 %	71	1 %	201	3 %
 Uganda	153	3 %	144	3 %	165	2 %
 Honduras	86	2 %	131	2 %	155	2 %
 Costa Rica	151	3 %	150	3 %	107	2 %
 Costa de Marfil	289	6 %	180	3 %	105	1 %
 El Salvador	134	3 %	138	2 %	85	1 %
 Nicaragua	51	1 %	41	1 %	68	1 %
 Papúa	45	1 %	68	1 %	60	1 %
 Ecuador	83	2 %	143	3 %	56	1 %
 Tailandia	28	2 %	84	1 %	48	1 %
 Tanzania	50	1 %	41	1 %	48	1 %
 Camerún	95	2 %	24	0 %	44	1 %
 Kenia	93	2 %	100	2 %	43	1 %
 Venezuela	59	1 %	56	1 %	42	1 %
Otros países	554	11 %	397	7 %	264	4 %
<b>Total</b>	<b>5 039</b>	<b>100 %</b>	<b>5 624</b>	<b>100 %</b>	<b>6 760</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Organización Internacional del Café. URL: [www.ico.org](http://www.ico.org)

Con los años, los consumidores han desarrollado un gusto especial por degustar los diferentes tipos de cafés, así como la costumbre de ingerir alguna taza de café durante el día. A raíz de esto, surgen las cafeterías, como lugares de reunión para discutir o pasar el tiempo y no solamente consumir la famosa bebida.

En grandes ciudades como París, Viena, Madrid y Buenos Aires existen muy diversos tipos de cafeterías y la cultura alrededor del café se ha desarrollado a través de los años.<sup>24</sup>

Empresas internacionales como Starbucks han popularizado el concepto de la cafetería y la cultura del café, instalando unos 5.000 locales en todo el mundo, inspiradas en las cafeterías italianas.

En la década de los 90's se introducen los famosos "Internet Cafés" que constituyen modernos cafés con conexión inalámbrica para que los consumidores lleven su propia computadora o bien en el alquiler de computadoras, mientras se disfruta de una taza de café.<sup>25</sup>

En la mayoría de los países donde tradicionalmente existen cafeterías, el mercado está saturado por muchos pequeños empresarios locales que tienen cafés pequeños, pero que suman una cantidad muy grande entre todos, algunas veces se concentran hasta miles en una sola ciudad. Existen de igual manera, pocas grandes multinacionales, como Starbucks o Il Caffè di Roma (presente en 85 países del mundo) que tienden a dominar el mercado, pues son quienes normalmente tienen mayor capital para promocionarse. Esto sucede por ejemplo, en mercados como el argentino y el español.<sup>26</sup>

En cada país, se han desarrollado muy distintos tipos de cafés, adaptados a cada cultura y a las emergentes necesidades de los consumidores, es así como mientras

---

<sup>24</sup> Enciclopedia Wikipedia. Cafetería. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cafeteria>

<sup>25</sup> Enciclopedia Wikipedia. Coffeeshouse. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Coffeeshouse>

<sup>26</sup> "Las cadenas plantan cara a las cafeterías tradicionales". Periódico Español Cinco Días. URL: [www.cincodias.com](http://www.cincodias.com)



algunos cafés tienen Internet, otros tienen libros, música en vivo y entretenimiento para acompañar cada taza de café.

### **1.5.2 Tendencias y evolución del mercado en Costa Rica**

El café ha sido siempre uno de los principales productos de Costa Rica, y en este sentido se han desarrollado muchos negocios alrededor de este grano nacional. El café es una bebida que se consume comúnmente durante la mañana y la tarde de forma regular.

Muchos conocedores de este tema, dicen que en la actualidad es una moda aprender a tomar esta bebida en otras presentaciones y siendo Costa Rica un país con café de calidad, se convierte en un mercado con grandes oportunidades para desarrollar este tipo de negocios. En este momento se considera que “el mercado del café ha alcanzado su madurez, y como parte de esto el consumidor final conoce más del café y espera una mayor calidad”.<sup>27</sup>

Es por esa razón, que se ha abierto un espacio para instituir cafeterías nacionales para la degustación de cafés finos. De esto se deriva que muchos productores nacionales de café estén desarrollando sus propias cafeterías para aprovechar una tendencia mundial del consumo de cafés finos de diversas calidades y sabores.

Los productores nacionales están dejando de exportar tanta cantidad de café para colocarlo en cafeterías nacionales, en donde la demanda de cafés de calidad ha aumentado considerablemente. Esto ha generado también que haya una mayor demanda de baristas en el país, y que por ende, el mercado tenga mayor conocimiento del grano y mayor criterio de evaluación de su calidad.

---

<sup>27</sup> Arnoldo Leiva, Presidente de la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica para El Financiero. *Caficultores pasan del cafetal al mostrador*. El Financiero. 2008.

Es gracias a estas tendencias que a partir del 2006 aproximadamente se ha venido desarrollando en el país un nicho de cafeterías gourmet, que busca la mejor experiencia de degustación de cafés de calidad, con distintos sabores y variedades, así como mezclas con otros productos finos como licores. Actualmente en las cafeterías los clientes pueden encontrar hasta sesenta y dos combinaciones distintas de café, junto con especialidades de la casa y mezclas especiales que quieran pedir.

Arnoldo Leiva, Presidente de la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica, explicó que la tendencia por este tipo de cafeterías apenas está iniciando en el país.<sup>28</sup> Si bien el café con grano de menor calidad y mezclado con azúcar aún posee un 80% del mercado, los cafés puros y gourmet han logrado cautivar el restante 20% de la producción nacional.<sup>29</sup>

El mercado de café gourmet ha sido impulsado como una respuesta a la demanda local por un mejor conocimiento del café, tanto de costarricenses como de turistas, así como la necesidad de innovar en un mercado de café como el costarricense que posee ciento sesenta años.

Las estadísticas del Ministerio de Economía, Industria y Comercio muestran que de 1997 a 1999 se abrieron ciento sesenta y tres sodas, restaurantes y establecimientos de bebidas y comidas, dentro de las que se ubican las cafeterías y los cibercafés. En 1997, señalan tales cifras, había mil setecientos veintidós establecimientos, con catorce mil seiscientos veintitrés empleados; mientras en 1999, eran mil ochocientos ochenta y cinco y veintidós mil ochocientos veintiuno, respectivamente. El crecimiento de los establecimientos se concentra en once cantones, donde se instalaron ciento cincuenta y ocho nuevos negocios, sobre todo en el área capitalina.<sup>30</sup>

En el país existen muchas cafeterías nacionales pequeñas que operan generalmente en una sola ubicación o con un único local. En este sentido, son pocas las que han

---

<sup>28</sup> *Demanda de cafés finos impulsa a los locales*. El Financiero. 2008.

<sup>29</sup> Philippe Aronson de Café Britt para El Financiero. *Empresas tras mercado de café gourmet*. El Financiero. 2008.

<sup>30</sup> *Empresas tras mercado de café gourmet*. El Financiero. 2008

desarrollado el sistema de cadena y han obtenido una parte privilegiada del segmento de consumidores que asisten regularmente a estos lugares.

El mercado de las cafeterías se ha desarrollado principalmente por negocios independientes de capital nacional, así como algunas franquicias internacionales adquiridas por costarricenses.

Una vez que se ha contextualizado el mercado de las cafeterías en el mundo, se procederá en el siguiente capítulo a conocer más a fondo la situación específica de Grao en el mercado costarricenses.

## **Capítulo 2: Descripción de la situación de Grao**

El presente capítulo presenta una base importante para la posterior propuesta de este Proyecto de Graduación, porque permite conocer a la compañía y lo que la marca Grao ha hecho hasta el momento en el mercado costarricense.

Un vistazo a los principales competidores que se riñen el mercado de cafeterías de nuestro país, y una comprensión del segmento meta y sus hábitos de consumo, brindarán los conocimientos necesarios para realizar más adelante un análisis adecuado de la situación actual de la compañía.

## **2.1 Antecedentes de Grao**

Para hablar de Grao, es necesario referirse a la cadena de restaurantes Spoon. Esta cadena nació en 1977 en Costa Rica, y cuenta en este momento con dieciocho restaurantes en el país.

Inicialmente Spoon estaba conformada por cafeterías, las cuales evolucionaron para adaptarse a las necesidades de sus consumidores y así convertirse en restaurantes, ofreciendo no sólo repostería y queques, sino también almuerzos, sándwiches y variedad de bebidas. Spoon se dirige a un segmento familiar, de nivel socioeconómico medio/ medio alto, y se caracteriza por ofrecer productos de gran calidad.

Spoon constituye una organización que se fundamenta en la excelencia de su servicio y la calidad de sus productos, siendo la prioridad prestar un servicio de excelencia.

Spoon es una cadena de restaurantes y cafeterías, que opera bajo dos modalidades: Restaurante y Food Court. Aún y cuando la historia de Spoon es relativamente corta, se ha establecido como la “única cadena de restaurantes y cafeterías no identificada como de comida rápida”.<sup>31</sup>

En el 2006 los directivos de la compañía, llamada Servicios de Pastelería S.A., deciden modernizar su negocio y abrir una nueva cadena de cafeterías llamada Grao

---

<sup>31</sup> Spoon. URL: [www.spooncr.com](http://www.spooncr.com)

by Spoon. Estas cafeterías se caracterizarían por una arquitectura y estilo contemporáneo, con cafés y comida rápida para llevar. Fue ideada para jóvenes ejecutivos de niveles socioeconómicos medio a alto.

Grao ha abierto siete cafeterías, una de las cuales cerró al poco tiempo de abierta, y otras dos (FORUM 1 y 2) que pasaron en el 2009 de ser Grao a convertirse en Spoon, debido a que se considera que habrá una mejor aceptación de este segundo concepto en los centros ejecutivos.

Estos son los locales de Grao y sus respectivas fechas de inauguración:

FORUM 1: agosto 2006

Playa Herradura: enero 2007 (cerró octubre 2007)

Plaza Florencia, Escazú: enero 2007

Heredia: mayo 2007

Plaza Momentum, Lindora: noviembre 2007

Sala VIP, Aeropuerto: diciembre 2007

FORUM 2: junio 2008

Para el año 2009 se vislumbran varias aperturas de nuevos Grao, en ubicaciones como: Los Yoses o Zapote (para ingresar en el área Este de la ciudad), y Desamparados. De esta manera, se planea seguir abriendo nuevos locales en diversas zonas del área metropolitana en los próximos años.

También está dentro de los planes a mediano plazo expandir Grao hacia la región centroamericana y México.

## **La marca Grao**

Grao significa “grano” en portugués, lo que refleja su especialización en la preparación de cafés de la más alta calidad. La propuesta de valor de marca se compone de los beneficios de calidad, diferenciación, modernidad y juventud. Su logotipo y línea gráfica se caracteriza por los colores verde oliva y fucsia, así como su estilo minimalista. El logotipo incluye “by Spoon” debajo del nombre, para remitir a su cadena madre.<sup>32</sup>

Todos los locales de Grao se caracterizan por una arquitectura contemporánea, muy moderna y minimalista. Algunos de sus locales han salido publicados en revistas de arquitectura como *Su Casa*, catalogándolos como espacios juveniles de buen gusto. En el interior, el mobiliario utiliza materiales finos como madera, cuero, vidrio y acero inoxidable, en colores acordes con su línea gráfica. Los espacios son amplios, limpios y modernos.<sup>33</sup> La música “lounge” de carácter sofisticado y joven, da un efecto importante a los locales.

El personal de Grao está conformado por adultos jóvenes, con uniforme color negro y minimalista. Cada local cuenta con meseros, administrador y un barista, quien crea cada taza de café para ofrecer un producto de alta calidad.

## **Evolución del concepto**

Es de gran importancia mencionar que inicialmente el concepto de marca era tener una cantidad limitada de productos listos para llevar, con vajillas desechables, poco personal de atención, autoservicio (sin meseros) y en locales pequeños sin especialización en una u otra categoría de productos.

---

<sup>32</sup> Ver anexo complementario.

<sup>33</sup> Opus cit.

Sin embargo, al irse abriendo las nuevas cafeterías, el concepto se fue modificando y se acerca cada vez más a un restaurante, con un ambiente cómodo para comer en el lugar, vajillas como de porcelana y meseros para atender a los clientes.

El concepto de marca global ya se ha descrito, sin embargo, a manera de explicar la evolución del perfil de las cafeterías, el departamento de mercadeo de Grao identifica tres conceptos distintos que realmente se construyeron, a los cuales han denominado: Grao Gelateria, Grao to go y Grao coffeeshop<sup>34</sup>.

Grao Gelatería es un local que solamente ofrece gelato y cafés, es pequeño y generalmente de tipo “para llevar”.

Grao to go es el concepto inicial de la marca, con productos en vajillas desechables para llevar, sin meseros y de autoservicio.

Grao coffeeshop es el concepto más evolucionado, y hacia donde desea dirigirse la empresa, caracterizado por locales más grandes y cómodos, para comer en el lugar, con meseros y un menú amplio.

Para comprender mejor la evolución de estos conceptos se presentan a continuación algunas especificidades y variaciones sobre cada uno de los locales:

- Heredia (Grao coffeeshop): se caracteriza por recibir consumidores mayores de 30 años, de nivel socioeconómico medio, que buscan Grao para salir a tomarse algo en la tarde/noche. Es la tienda con mayores ventas por ticket promedio.
- Plaza Florencia (Grao coffeeshop): consumidores de nivel socioeconómico medio alto y alto, 60% de ellos son menores de 30 años, buscan Grao para almorzar o tomarse un café.
- Momentum (Grao Gelateria): este Grao es únicamente una gelatería, por lo que es un local de paso, muy pequeño, que vende también café. Tiene un segmento muy joven, constituido principalmente por estudiantes de colegio de los alrededores y familias que visitan el local los fines de semana.

---

<sup>34</sup> Nombres con carácter explicativo únicamente.



- FORUM 1 y 2 (Grao to go): solamente abre entre semana, su segmento son ejecutivos de nivel medio, quienes almuerzan todos los días cerca de su oficina.
- Sala VIP Aeropuerto (Grao to go): dado el segmento que ingresa a esta sala, los consumidores son extranjeros, ejecutivos de clase media alta y alta principalmente.

### **Plan comercial**

Con el fin de tener una mejor comprensión de lo que la marca ha hecho hasta el momento en términos comerciales, a continuación se presentan los planes de “marketing” que dirigieron el camino estratégico durante los dos años anteriores.<sup>35</sup>

### **Plan de marketing 2007**

Objetivo: Posicionar la marca Grao como una cafetería contemporánea, diferenciada por su calidad y estilo joven, principalmente a través de presencia en medios de comunicación masiva.

A continuación se presenta el Plan de “marketing” que ha guiado a Grao desde sus inicios. El departamento de mercadeo de Grao no posee un plan por escrito de todo lo que se deseaba realizar hasta el momento, por lo tanto la presente sección se ha redactado con base en una descripción de los documentos que ellos poseen, los archivos de promociones y acciones estratégicas, y principalmente entrevistas con el personal de mercadeo de Grao.

---

<sup>35</sup> Planes facilitados por el departamento de mercadeo de Grao. Diciembre 2008.

### Estrategia de producto

Los productos que se ofrecieron en el menú eran diferenciados, se diseñaron platillos especiales para las cafeterías en cada una de las categorías: gelato, ensaladas, paninis y café.

Los productos tienen nombres que distinguen claramente su calidad e inspiración internacional. La gran mayoría de los productos llega a las cafeterías lista para ensamblar, es decir que son productos sencillos que no deben preparar ni cocinar, lo que les permite entregarlos más fácilmente a los clientes.

El menú incluye Grao-packs que son paquetes con bebida y postre, para hacer más accesible y sencilla la compra para almuerzos o cenas. Todos los Grao-packs tienen precios diferentes, dependiendo de lo que contengan.

### Estrategia de promoción

En el año 2007 no se asignó un presupuesto a “marketing”, por lo tanto no se podía invertir en publicidad masiva u otros medios promocionales.

La estrategia de promoción se basó totalmente en relaciones públicas, bajo la creencia de que debían crear expectativas en los consumidores y posicionar la marca para generar visitas. A partir de ahí, confiaban en que la publicidad boca a boca realizaría el trabajo de mantener las visitas a los locales.

Durante el primer año se realizó una gestión de prensa amplia, con la que lograron salir publicados en periódicos de cobertura nacional como La Nación, La República, El Financiero, y en revistas como Perfil, Su Casa y ES (Ejercicio y Salud).

Estos medios exaltaron el ambiente joven de los locales, la modernidad y diferenciación de su menú. Muchas de las publicaciones comentaron que el concepto de Grao era un café tipo lounge distinto a una cafetería tradicional, siempre haciendo énfasis en un segmento de jóvenes profesionales con un estilo de vida dinámico. En

varias ocasiones hicieron recomendaciones sobre especialidades internacionales que ofrecía Grao, como sus paninis o el gelato.<sup>36</sup>

Con cada nueva apertura se presentó una buena oportunidad para conseguir la atención de los medios. También se hicieron algunos eventos exclusivos con periodistas y la “farándula” para que ellos mismos probaran los platillos y los promocionaran. Con el tiempo, la marca deja de ser noticia en la mayoría de los medios, con excepción de algunos como Perfil o Revista ES, con quienes hicieron alianzas para seguir publicando recetas de Grao.

En el mes de setiembre del 2007 se realizaron también algunos eventos nocturnos musicales con DJ’s para el local de Plaza Florencia en Escazú, con el objetivo de atraer público joven.

Es importante mencionar que para sus inicios, Grao contaba con poco material POP, ya que se pretendía guardar un estilo minimalista y por lo tanto se limitaron a mostrar un menú simple y un local limpio.

#### Estrategia de precio

La estrategia de asignación de precios está alineada con el tipo de producto que se vende y la imagen de marca. Por lo tanto tiene precios más caros que las comidas rápidas tradicionales, pero competitivos con respecto a otras cafeterías.

Los precios se ajustan no solamente la calidad de los productos, sino también su carácter contemporáneo, sofisticado e internacional.

#### Estrategia de distribución

Grao utiliza la misma plataforma de distribución que Spoon, optimizada por esta cadena a través de sus 30 años de operaciones. Ellos poseen una planta central donde se preparan todos los alimentos con los mayores estándares de calidad, y de ahí se distribuyen a las cafeterías para ofrecer productos frescos.

---

<sup>36</sup> Ver anexo complementario.

En cada cafetería se cuenta con una cocina para el ensamblaje de los productos y la preparación de platillos sencillos. Esto garantiza rapidez en el servicio. Cada cafetería Grao recibe todos los días insumos desde la planta, y ellos se encargan de ensamblar y calentar. Lo único que se prepara completamente en la cafetería son los huevos y “omelettes” para el desayuno.

### **Plan de marketing 2008**

Objetivos:

- Ampliar la participación de mercado de Grao en los diferentes sectores de la GAM donde se encuentran sus locales.
- Aumentar la afluencia de clientes en un 15% con respecto al año anterior, a través de estrategias promocionales para atraer nuevos clientes.
- Incrementar las ventas por “ticket” promedio, generando estrategias promocionales de productos complementarios o que premien un mayor consumo.

Estrategia de producto

Para el 2008 se da más importancia al diseño de nuevos productos especializados. De esta manera, se amplía el menú con productos como paninis, ensaladas, cafés y postres, y se introducen “snacks” para llevar, como semillas y barras nutricionales.

También se hacen paquetes de menús ejecutivos de platos calientes con arroz o puré, carne, vegetales, refresco y postre. Todos a un mismo precio, con variaciones del menú para que puedan aprovecharlos varios días a la semana. Esto hace más accesible y práctico el almuerzo, y por lo tanto permite a Grao competir contra los combos que ofrecen los restaurantes de comida rápida.

## Estrategia de promoción

En cuanto a promoción, en el 2008 se realizaron acciones más agresivas para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes. A continuación se detallan las principales acciones realizadas:

- Material POP: algunos de los clientes dijeron que los locales tenían un estilo frío y era difícil reconocerlos desde el exterior. Por lo tanto, se diseñaron “stickers de ventana”, habladores para mesas y cajas, se diseñó un nuevo menú con fotografías, que hicieran que los locales se identificaran más fácilmente y se volvieran un poco más cálidos.<sup>37</sup>
- Promociones especiales para atraer nuevos clientes, entre ellas: 1. En abril para el local de Heredia se ofrecieron dos paninis al precio de uno, con promoción a través de volantes en la zona, publivallas y envíos HTML a la base de datos de clientes. 2. En el local de Momentum, los meseros de Spoon entregaban un cupón a los clientes válido para hacer doble cualquier copa o cono sencillo de gelato en Grao. Para esta promoción los meseros ponían su nombre detrás del cupón y el que más cupones entregara (y se canjearan) recibía un premio. 3. En agosto y setiembre se imprimieron cupones de descuento en los manteles de Spoon, para la compra de gelatos.<sup>38</sup>
- Promociones para fidelizar a los clientes actuales y aumentar su frecuencia de visita: 1. Creación de la tarjeta de cliente frecuente, con la cual cada vez que se compra más de €1500 se le pega un “sticker”, con diez “stickers” se puede cambiar la tarjeta por un café frío o un gelato. 2. Artículos Grao como sombrillas y termos, ligados a promociones de consumo; 3. Para el día de la madre por la compra de un litro de gelato o un postre entero, se obsequió una taza de Grao para mamá.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Ver anexo complementario.

<sup>38</sup> Opus cit.

<sup>39</sup> Opus cit.

- Campaña de publicidad en medios: durante junio y julio 2008 se pautaron anuncios de imagen, bajo el concepto “tus comidas evolucionan” en La República y La Nación. Esta campaña logró aumentar las ventas.<sup>40</sup>
- Actividades especiales en Grao Gelato (Momentum), como pintacaritas, globos y origami para los niños durante el fin de semana.
- Grupo virtual: se crea un grupo virtual con personas jóvenes en el sitio social Facebook, en el cual se publican las promociones e invitaciones a eventos de Grao.

### Estrategia de precio

La estrategia de precio permanece igual al año anterior, con la inclusión de los nuevos menús ejecutivos que constituyen una estrategia importante para hacer más accesibles los productos de Grao para el almuerzo.

Todos los menús ejecutivos tienen un precio de ¢3750, lo que les permite competir con los combos de los restaurantes de comida rápida que rondan los ¢3200.

### Estrategia de distribución

La estrategia de distribución permanece igual que en el 2007.

## 2.2 Misión y Visión

En este apartado es de vital importancia mencionar que la administración de Grao no ha planteado una misión y visión específicas para esta nueva marca, por lo que se basan actualmente en las directrices establecidas para Spoon. A continuación la misión y visión de esta compañía.

---

<sup>40</sup> Ver anexo complementario.

### *Misión*

Que nuestra cuchara sea la receta perfecta para generar una deliciosa experiencia.<sup>41</sup>

### *Visión*

El mundo necesita una receta para ser feliz.<sup>42</sup>

## **2.3 Valores corporativos**

Al igual que en el apartado anterior, es relevante mencionar que no se han establecido valores corporativos para Grao, por lo que se basan en los siguientes valores de Spoon<sup>43</sup>:

*Liderazgo:* influir en otros y trabajar con inspiración para lograr objetivos comunes.

*Calidad:* utilizar los mejores ingredientes y comprometerse con la máxima satisfacción de las necesidades de los clientes.

*Innovación:* generar siempre nuevos productos e ideas.

*Felicidad:* emocionar y hacer sentir bien a las personas.

*Autenticidad:* ser originales en todo lo que se hace.

*Sorpresividad:* dar más de lo que se espera y sorprender a las personas.

*Tradicición:* conservar los valores y la cultura que ha hecho que Spoon sea un éxito desde sus inicios.

*Familia:* calidez humana y preocupación por los que están alrededor.

---

<sup>41</sup> Spoon. URL: [www.spooncr.com](http://www.spooncr.com)

<sup>42</sup> Opus cit.

<sup>43</sup> Los valores corporativos de Spoon fueron facilitados por el departamento de mercadeo de Grao.

*Sensorialidad:* experimentar con todos los sentidos, para generar una experiencia placentera.

## **2.4 Productos y servicios**

El menú se enfoca en cuatro áreas principales: café, gelato, panini y ensaladas, de las cuales su principal énfasis es el café, de ahí que posean un barista para cada local.

El menú de Grao cuenta con gran variedad de sándwiches, ensaladas, sopas y cremas, paninis, bebidas, repostería, postres, gelatos y grao-packs completos para el almuerzo. Todos los productos tienen un aire sofisticado y no son los mismos que se encuentran en una cafetería convencional.

Las cafeterías abren todos los días y tienen un horario que abre entre 8 y 10 a.m. (dependiendo del local) y cierran a las 9 p.m. No poseen servicio Express.

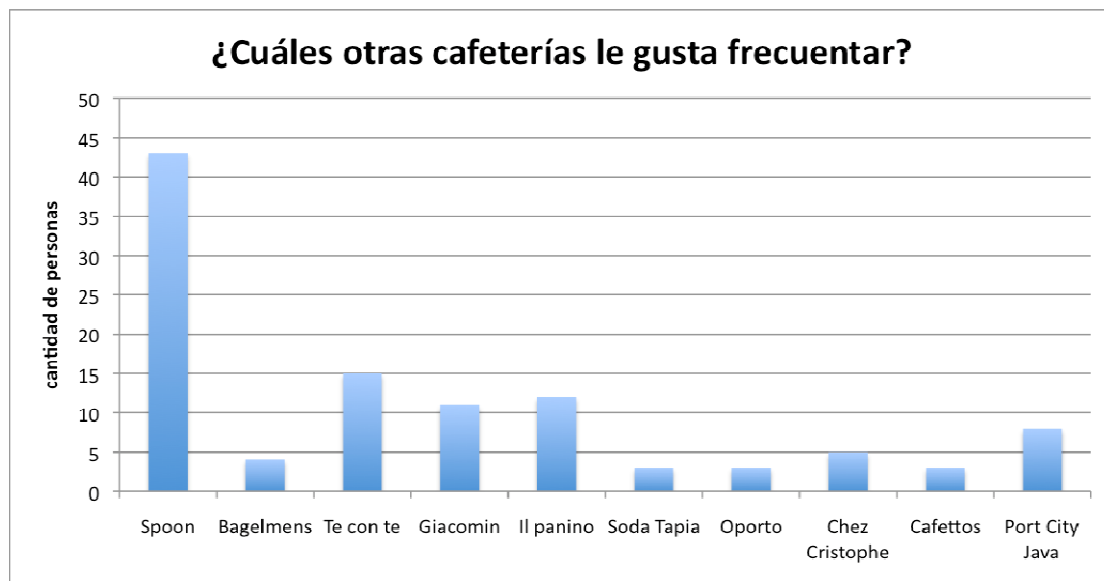
## **2.5 Principales competidores**

Debido a la existencia de muchas cafeterías únicas (de un solo local), el mercado se encuentra muy fraccionado. Sin embargo, hay unos pocos competidores de grandes cadenas que ganan una participación importante. Cabe recalcar que el mercado de cafeterías en Costa Rica está dominado por cadenas nacionales, y en este sentido el país no ha experimentado la entrada de competencia importante del extranjero.

Como parte de este Proyecto de Graduación se realizó una investigación para determinar el posicionamiento y los hábitos de consumo de los clientes de Grao. Dentro de este estudio se preguntó *¿Cuáles otras cafeterías le gusta frecuentar?*, cuyas respuestas están graficadas a continuación.



Gráfico 4: ¿Cuáles otras cafeterías le gusta frecuentar?



Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

Como se ve en el gráfico, la gran mayoría de los clientes que frecuentan Grao van mayormente a Spoon, su cadena madre, seguido por algunos competidores más pequeños como Te con te, Giacomini, Il Panino y Port City Java.

A continuación se describen los principales competidores mencionados:

### Spoon<sup>44</sup>

Como ya se mencionó en el apartado de antecedentes, Spoon es una cadena de cafeterías que inició en el país hace treinta años y tiene actualmente dieciocho cafeterías (también se le han llamado restaurantes, debido al amplio menú que ofrecen). Aunque esta cadena es madre de Grao, compite también con esta marca,

<sup>44</sup> Información facilitada por el departamento de mercadeo de Grao, y el sitio web corporativo de Spoon. URL: [www.spooncr.com](http://www.spooncr.com)

debido principalmente a su amplia cobertura del Gran Área Metropolitana y el posicionamiento adquirido con los años.

Los locales de Spoon se encuentran ubicados en la GAM (con excepción de un local en Playa Herradura, Puntarenas) y debido a su fácil ubicación geográfica en puntos estratégicos de la capital, así como la calidad de los productos, es el líder del mercado. Ofrece cafés de calidad, acompañados de todo tipo de bocadillos y comidas.

Spoon es famoso por su repostería, postres y queques, los cuales se pueden también encargar personalizados como en una pastelería tradicional. Algo importante de mencionar sobre sus productos, es que siempre están innovando con nuevas propuestas, nuevos ingredientes, nuevas combinaciones, por lo que cada vez que el consumidor visita alguno de sus locales encontrará otro producto para probar.

Está dirigido a un segmento de nivel medio alto y alto de familias y jóvenes ejecutivos, residentes de la GAM.

Sin duda, es la marca con mayor presencia publicitaria y de comunicación en el mercado. Su plan de “marketing” se ha desarrollado alrededor de promociones constantes de temporada, campañas en medios masivos, alianzas comerciales con socios importantes como Automercado, campañas de bien social, entre otros esfuerzos.

Como parte de la ampliación de su negocio, algunos productos claves de repostería y pastelería de Spoon se venden en Automercados.

Su modelo de negocio ha sido tan exitoso, que la administración está trabajando actualmente en una plataforma de franquicias, para que inversionistas puedan comprar la franquicia de Spoon y montar sus propios restaurantes en otros sectores del país y Centroamérica.

**Te con té<sup>45</sup>**

Las cafeterías Te con té tienen cuatro locales hasta el momento, específicamente en Curridabat, Rohrmoser, Escazú y Centro Comercial Multiplaza Escazú. Se caracterizan por un menú de alta calidad, que incluye productos como variedad de cafés y bebidas frías o calientes, sándwiches, ensaladas, hamburguesas, entradas y platos fuertes, desayunos, crepas, pastelería y postres.

Estas cafeterías se ofrecen en estilo franquicia, y tienen también servicios de “catering service” y entrega a domicilio.

Su misión es “crear valor por un medio de un compromiso con la mejora continua calidad y servicio, y por medio de ella alcanzar la máxima satisfacción de nuestros clientes y empleados”.

Estas cafeterías se dirigen a adultos y ejecutivos jóvenes residentes de la GAM, de niveles socioeconómicos medio alto y alto. Ellos no poseen esfuerzos de “marketing” significativos, con excepción de algunos anuncios de televisión sencillos que eventualmente se pasan en algunos canales de Televisión por cable.

**Giacomin<sup>46</sup>**

Pastelería Giacomin nace en 1956, fundada por el señor Giovanni Giacomin, cuya familia ha mantenido el negocio hasta nuestros días. Su menú se especializa en pastelería, chocolatería y helados tipo italiano, así como bebidas calientes y frías. En

---

<sup>45</sup> Cafetería TeconTé. URL: [www.cafeteconte.com](http://www.cafeteconte.com)

<sup>46</sup> Pastelería Giacomin. URL: [www.pasteleríagiacomini.com](http://www.pasteleríagiacomini.com)

los últimos años han incorporado al menú paninos, croissants y toasts, los cuales aseguran sus dueños que han sido un éxito entre sus clientes.<sup>47</sup>

El menú se caracteriza por productos de alta calidad, elaborados con los mejores ingredientes y servidos frescos, recién hechos. Su elaboración artesanal los ha caracterizado por años. Algunos de sus productos más famosos se venden en los Automercados.

Giacomin tiene cuatro locales ubicados en Los Yoses, San José centro, Escazú y Santa Ana. Sus locales y menú son muy tradicionales y familiares, y siguen siendo un punto de encuentro de renombre para muchos consumidores.

Los clientes que visitan cada cafetería son distintos entre sí, en Escazú y Los Yoses por ejemplo, comúnmente llegan personas con tiempo libre en la tarde para tomar café, o bien tener alguna reunión de negocios. Mientras tanto, en San José, se atiende todo tipo de ejecutivos que pasan por algo para llevar en la mañana.

Giacomin no tiene publicidad, ni esfuerzos de “marketing” importantes. Toda su propaganda está basada en el boca a boca de sus clientes, cuando recomiendan a otras personas visitar sus cafeterías.

Están dirigidos a un segmento socioeconómico medio alto y alto de la GAM, principalmente adultos jóvenes.

## **II Panino**

Il Panino es más un restaurante que una cafetería, e incluso vende bebidas alcohólicas que le permiten ampliar su horario hasta las 12 medianoche entre semana y las 2 a.m. de jueves a domingo.

---

<sup>47</sup> *Una dulce tradición familiar*. Revista *Apetito en Línea*. 1 de junio 2006. URL: [http://www.apetitoenlinea.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1487&Itemid=86](http://www.apetitoenlinea.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1487&Itemid=86)

Este café-restaurante se dirige a adultos jóvenes de segmentos medio alto y alto, y posee un menú amplio en cafés gourmet, bebidas alcohólicas y gran variedad de paninos.

Su ambiente es joven, muy sobrio y moderno. Cuenta con dos locales, uno en Escazú y otro en Curridabat, cubriendo los dos extremos más comerciales de la ciudad. Este café no tiene publicidad ni promociones para sus clientes.

### **Port City Java<sup>48</sup>**

La cafetería Port City Java es una franquicia internacional cuyo único local en Costa Rica abrió sus puertas en el 2006, en Lindora, Santa Ana. A pesar de ser un local único, su nombre ha ganado fama, principalmente por su internacionalidad y por la publicidad boca a boca que han hecho sus clientes.

Este café tiene un ambiente muy estadounidense, y se especializa en cafés finos de diferentes partes del mundo, disponibles en gran variedad de opciones para los consumidores. Como acompañamientos al café ofrece comidas rápidas como repostería, paninis, wraps y ensaladas.

Está dirigido a un segmento de adultos jóvenes y ejecutivos de la zona de Lindora y Escazú, de niveles socioeconómicos medio alto y alto. No posee esfuerzos publicitarios ni de “marketing” masivo.

Como se puede notar, el mercado de cafeterías está gobernado por pocos competidores grandes y muchos pequeños. Esto, aunado a la nueva tendencia de cafeterías gourmet, ofrece grandes oportunidades de crecimiento para negocios de alto

---

<sup>48</sup> Café Port City Java. URL: [www.portcityjava.com](http://www.portcityjava.com)

capital, y presenta un reto para aquellas cafeterías pequeñas o medianas que deseen ganar una porción importante del mercado nacional.

## **2.6 Consumidores y sus hábitos de consumo**

En el país, una gran cantidad de personas son consumidoras de café, sin embargo el conocimiento y exposición a tendencias internacionales que tienen los segmentos de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto del Valle Central, hacen que esta zona sea el mercado más explotado para promocionar mezclas gourmet.

Las cafeterías en la GAM se dirigen principalmente a familias y jóvenes ejecutivos, quienes pasan mayor tiempo de su día en las calles y disfrutan de irse a tomar un café. Como se mencionó antes, los niveles medios y altos están ahora más expuestos a productos (e información) internacionales y se interesan por degustar una experiencia de café en un ambiente moderno y cómodo, como se hace desde hace varios años en mercados como el europeo.

Es importante considerar que en un estudio realizado por Ipsos, se determinó que la forma preferida de entretenimiento de los costarricenses es salir a comer o “tomarse algo”.<sup>49</sup> En este sentido, las cafeterías en el país representan para los consumidores un escape a la rutina diaria y un espacio para socializar.

Un pequeño sondeo que hizo el periódico El Financiero en el 2007, muestra que los costarricenses tienden a ser muy “genéricos” a la hora de pedir café, es decir que piden un café negro, con leche o capuchino, pero no se preocupan por saber de qué región o país proviene el tueste.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Estudio de Ipsos, citado en *Cómo se divierte el tico*. El Financiero. 2008.

<sup>50</sup> *El café despliega más repertorios en el paladar*. El Financiero. 5 de febrero 2007. URL: [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2007/febrero/11/estilos978835.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2007/febrero/11/estilos978835.html)

El consumidor extranjero, al contrario, se preocupa más por saber el origen de su café y analizar el tueste que prefiere. A pesar de esto los costarricenses se han abierto cada vez más a probar nuevas opciones, tal como el café frío.

Ana Lorena Cerdas, barista del café del Correo de San José, indica que en la segunda quincena de enero del 2007, como ejemplo, se vendió un 37% de cafés fríos y un 63% de cafés calientes. Como se ve, poco más de la tercera parte de los consumidores opta por una bebida fría, a diferencia del tradicional café caliente.

Tanto Café Britt, como la administración de la cafetería Q' Café, coinciden en que el tico se ha empezado a inclinar en gran parte por los capuchinos, siendo éstos aproximadamente un 45% de todos los cafés calientes que se venden.

El clima influye mucho en la elección de los consumidores, quienes en verano eligen cafés fríos y mezclas que combinan helados.

La edad de las personas es otro factor importante, pues son los menores de cuarenta años quienes generalmente experimentan con nuevas mezclas y se interesan por conocer nuevos sabores de café gourmet. Los mayores de cuarenta, prefieren en la mayoría de los casos un café negro o con leche. Por esta razón, es que gran parte de las cafeterías gourmet se inclinan hacia públicos de adultos jóvenes.

Un estudio realizado en el 2007 por el Icafé indicó que el consumo per cápita de café es de 4,6 kilos, lo cual es bastante alto para nuestro país. Esto presenta una oportunidad para popularizar la bebida, especialmente entre los jóvenes, quienes tienden a tomar menos que los adultos mayores de cuarenta años, según comentó Ronald Peters, entonces Director Ejecutivo de esta institución.<sup>51</sup>

Esta oportunidad se ha visto explotada en otros países como Estados Unidos, con cadenas como Starbucks, que han popularizado esta bebida entre los adultos jóvenes, atrayéndolos con nuevas mezclas y productos gourmet.

Este estudio también indicó que el consumo semanal de café tiene una penetración del 67% entre los menores de diecinueve años. Esta bebida tiene mayor arraigo en las

---

<sup>51</sup> Jóvenes toman menos café. La Nación. Julio 2007. URL: [http://www.nacion.com/In\\_ee/2007/julio/06/economia1158033.html](http://www.nacion.com/In_ee/2007/julio/06/economia1158033.html)

personas con edades entre treinta y cincuenta años o más, pues la penetración del café va de 85% a 92%. Los bebedores más fuertes de café son personas entre los cuarenta y cuarenta y nueve años de edad.<sup>52</sup>

A manera de referencia, se puede tomar algunos datos de un estudio que publicó el Icafé en el 2008. Este estudio fue realizado por la Asociación Nacional de Café de Estados Unidos, y sirve para comprender las tendencias mundiales de los consumidores. Dicha investigación se basó en encuestas telefónicas a dos mil novecientos cincuenta hombres y mujeres mayores de dieciocho años en enero y febrero del 2008.

Algunos resultados importantes a tomar en cuenta, como base de referencia, son:

- 17% de la población adulta consume bebidas gourmet, en comparación con el 14% del 2007.
- 49% de los consumidores de café consideran que éste es saludable.
- 61% de los consumidores consideran que el café mejora su concentración mental.
- El consumo de tazas de café entre la población de dieciocho a veinticuatro años se mantiene ascendente. Los adultos jóvenes que consumen café, están consumiendo en promedio 3,2 tazas de café diarias.
- Se ha disminuido el consumo de café tradicional y se ha elevado el consumo de café gourmet.
- Ante la crisis se considera que será un reto mantener a los consumidores más jóvenes comprometidos con el consumo de café gourmet.
- El consumo de café incrementa con la edad.
- El consumo de café gourmet (a diferencia del tradicional) se consume de igual manera durante todo el día, y no para una ocasión especial de consumo como lo sería desayuno, almuerzo o cena.

---

<sup>52</sup> Jóvenes toman menos café. La Nación. Julio 2007. URL: [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2007/julio/06/economia1158033.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2007/julio/06/economia1158033.html)



- Los consumidores más jóvenes se inclinan por consumir café en lugares fuera de su casa, como cafeterías.<sup>53</sup>

### **Consumidores de Grao**

El mercado meta de Grao se ha definido como adultos jóvenes, principalmente ejecutivos entre los veinte y los cuarenta años de edad, con un estilo de vida acelerado y preocupación por elegir comida saludable y de buen sabor. Pertenecen al nivel socioeconómico medio, medio alto, alto y residen en la GAM y sus alrededores.

Es importante mencionar que a pesar de que su segmento se ha definido de esta manera, reciben públicos secundarios bastante relevantes en volumen: adolescentes de educación secundaria y familias jóvenes.

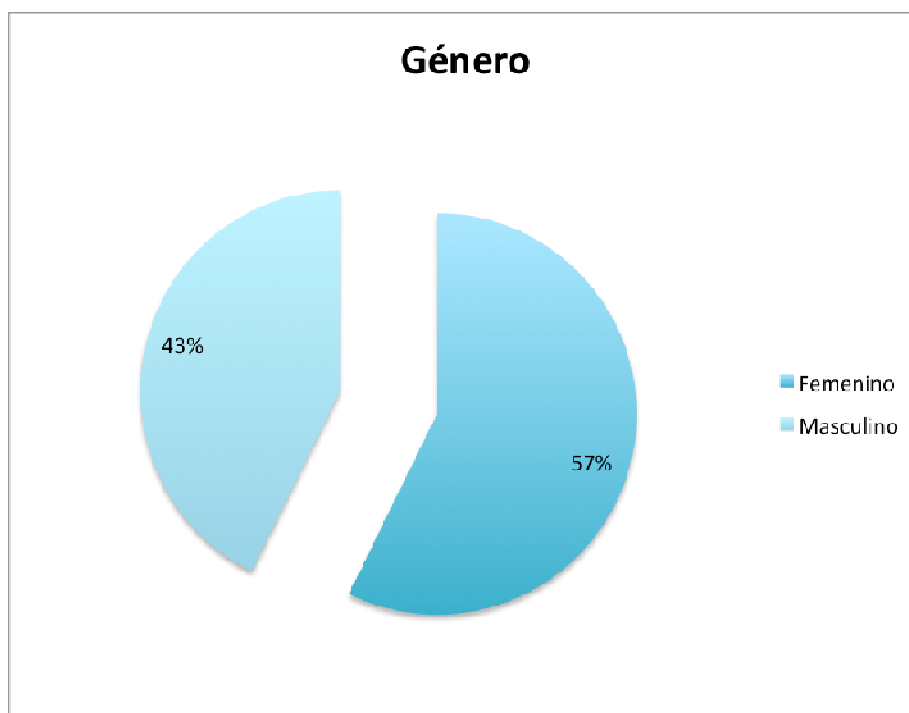
En la investigación “Posicionamiento y hábitos de los consumidores de Grao” realizado para este Proyecto de Graduación entre enero y febrero del 2009, se encuestaron cien personas aleatorias en las cafeterías Grao.<sup>54</sup> A continuación se presentan algunos resultados relevantes para el presente apartado, que profundizan un poco más sobre las características y hábitos de los consumidores actuales de estas cafeterías.

---

<sup>53</sup> Asociación Nacional de Café de Estados Unidos. **National Coffee Drinking Trends 2008**. Nueva York, Estados Unidos de América.

<sup>54</sup> En esta investigación se realizaron adicionalmente trescientas encuestas en cafeterías Spoon y Grao, sin embargo, los datos totales se retomarán hasta el capítulo tres de este Proyecto. Los gráficos de este capítulo fueron tomados segmentando la base de datos total para que reflejen solamente los resultados de los encuestados en cafeterías Grao.

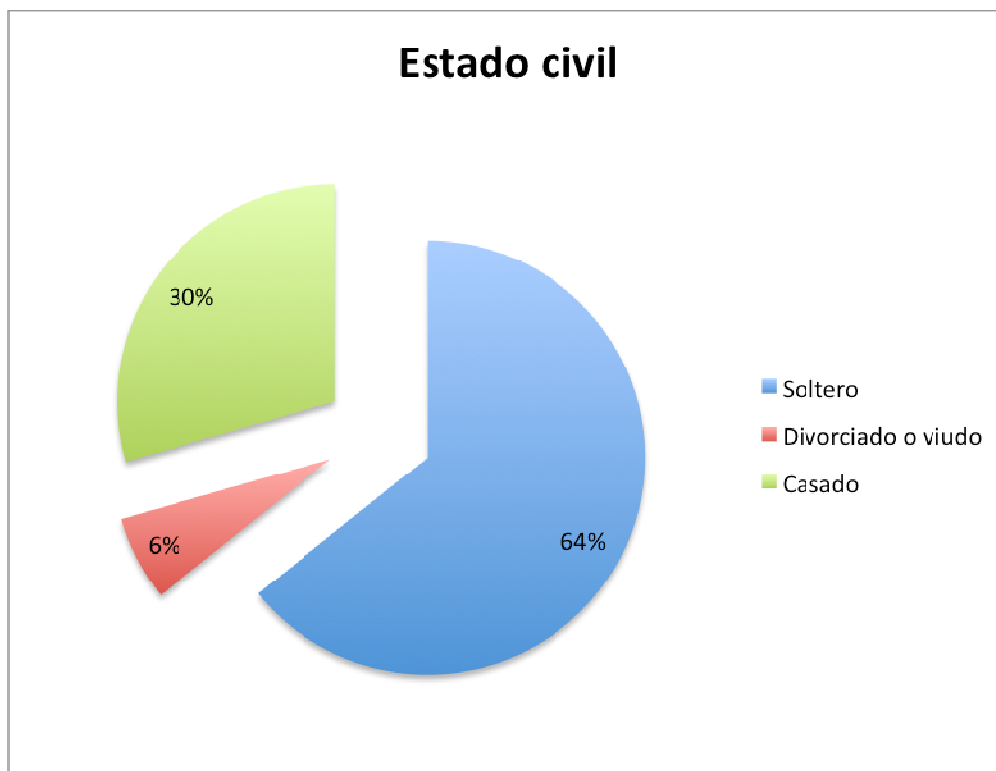
Gráfico 5: Género de los encuestados en Grao



Fuente: Investigación "Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao" enero-febrero 2009.

Como se nota en el gráfico anterior un 57% de los consumidores en Grao son mujeres, en contraste con un 43% de hombres. Esto define que es el género femenino el que predomina en estas cafeterías.

Gráfico 6: Estado civil de los encuestados en Grao

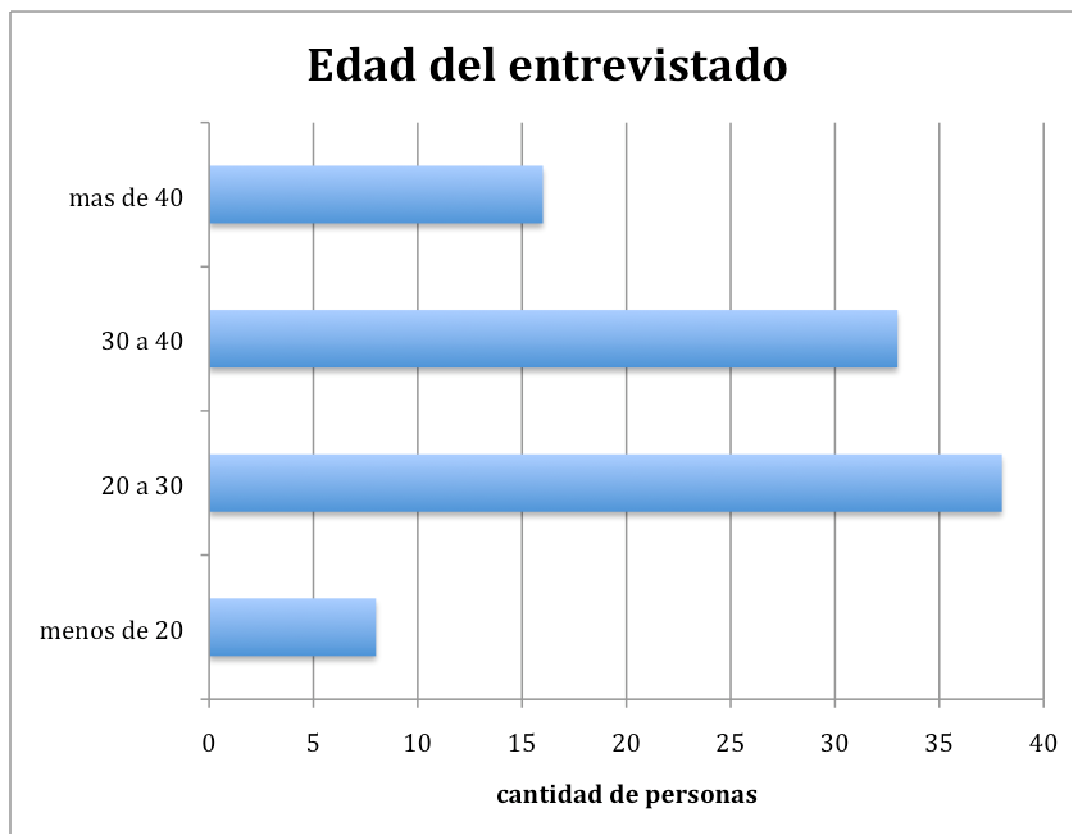


Fuente: Investigación "Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao" enero-febrero 2009.

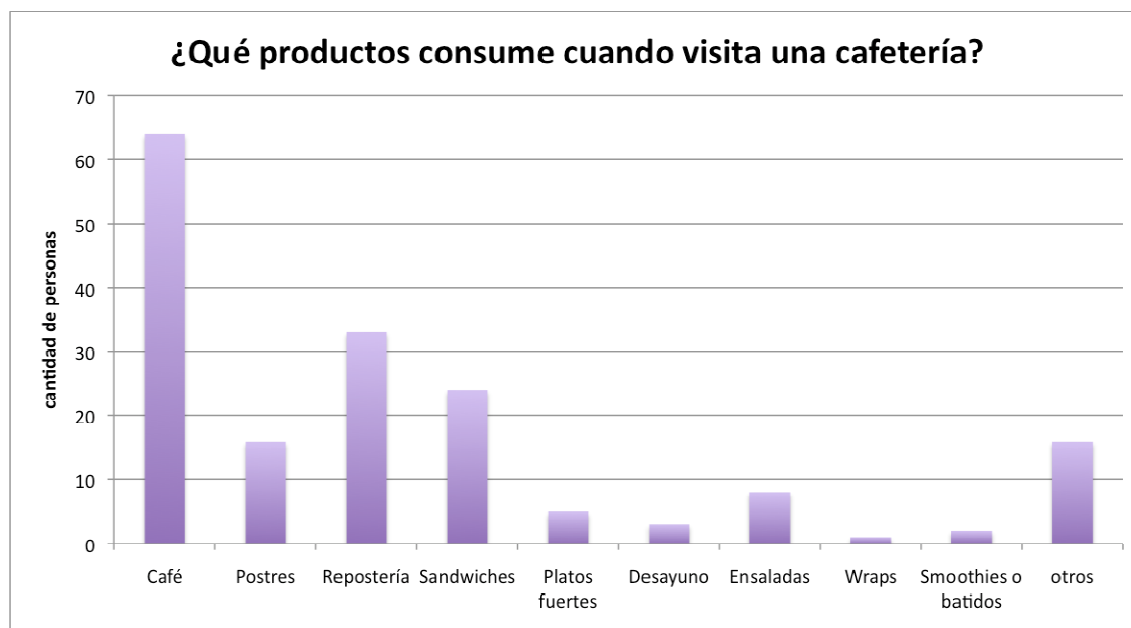
El gráfico número seis muestra que el 64% de los consumidores son solteros y solamente un 30% casados. La edad promedio de los encuestados fue treinta y un años, y la gran mayoría son profesionales que viven y trabajan dentro de la GAM. Definitivamente un 64% de solteros es una cifra alta, y dice probablemente que el consumidor promedio de Grao es un adulto joven con cierto poder adquisitivo, dedicado a su carrera profesional/ laboral.

En el gráfico siete se muestra que la gran mayoría de los entrevistados tienen edades entre los veinte y los cuarenta años.

Gráfico 7: Rango de edad de los encuestados en Grao



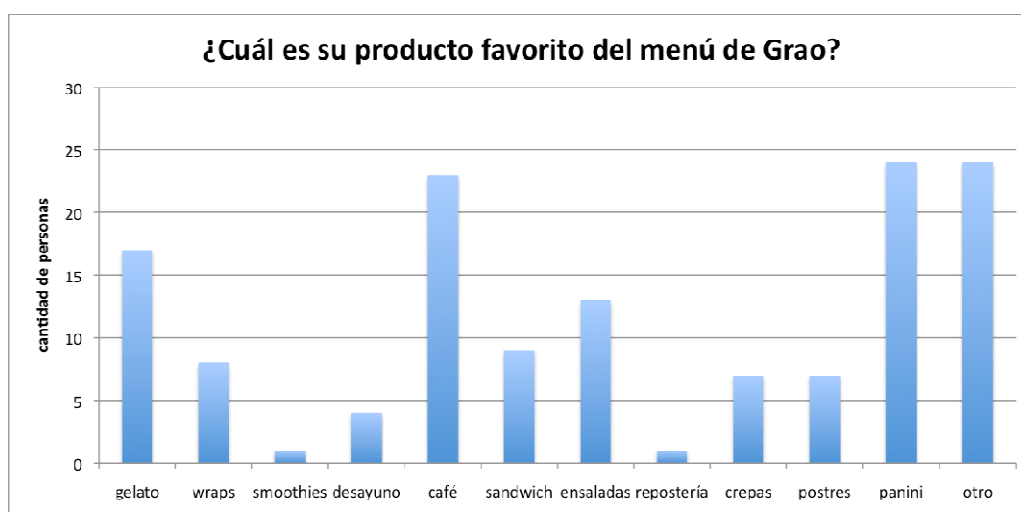
Fuente: Investigación "Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao" enero-febrero 2009.

Gráfico 8: ¿Qué productos consume cuando visita una cafetería?<sup>55</sup>

Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

El gráfico anterior muestra que los consumidores principalmente visitan una cafetería para tomar café acompañado de repostería, sándwiches o postres, en ese orden. Sin embargo, cuando van a Grao buscan café acompañado de paninis, gelato, ensaladas, sándwiches o wraps, como lo se ve en el gráfico nueve. Esto se da, probablemente por los productos diferenciados del menú.

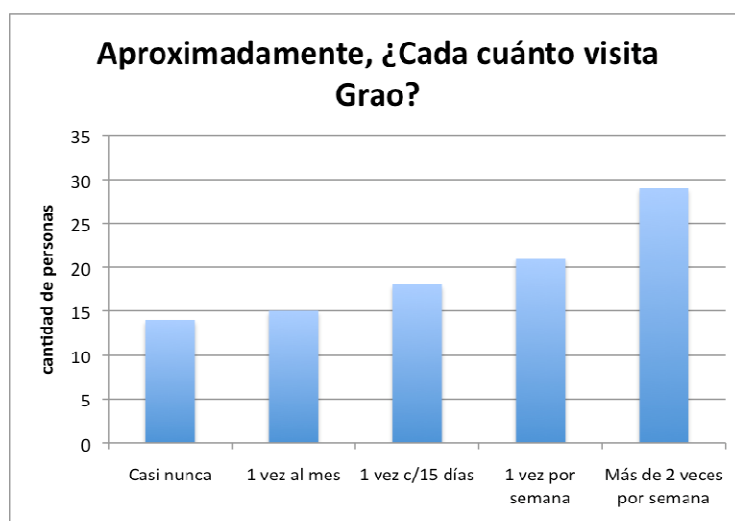
<sup>55</sup> Bajo la categoría “otros” los encuestados indicaron en su mayoría: sopas, bebidas frías, té.

Gráfico 9: ¿Cuál es su producto favorito del menú de Grao?<sup>56</sup>

Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

Por su parte, el gráfico número diez muestra la frecuencia de visita de los consumidores de Grao, que indica que más de la mitad de los encuestados va una o más veces por semana a sus cafeterías.

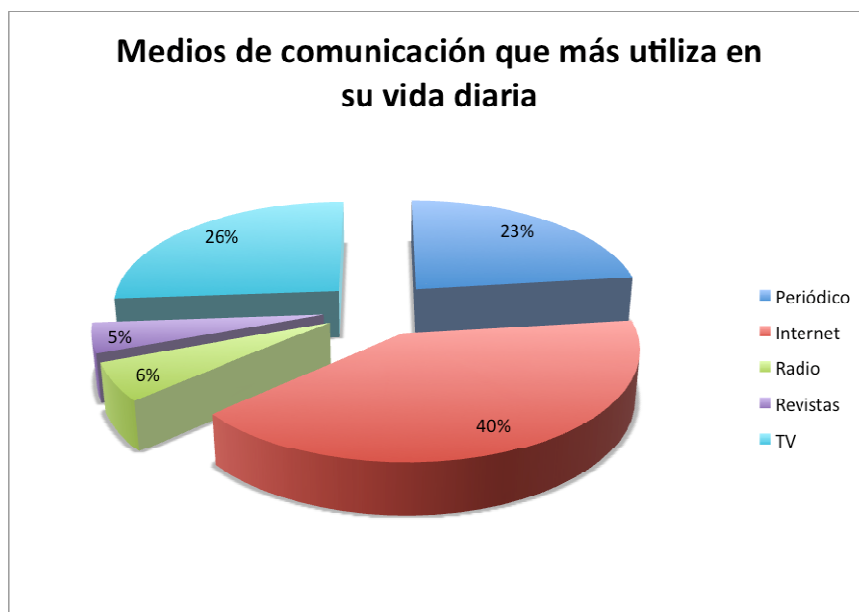
Gráfico 10: ¿Cada cuánto visita Grao?



Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

<sup>56</sup> La categoría “otro” en este gráfico se refirió en la mayoría de los casos a otras bebidas como: té o refrescos, además de sopas.

Gráfico 11: Medios de comunicación que más utiliza en su vida diaria



Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

Por último, para el departamento de mercadeo y las futuras estrategias es importante considerar el consumo de medios de comunicación de los clientes de Grao. Como lo muestra el gráfico once, un 40% de los encuestados indica que Internet es el medio que más utilizan en su vida diaria, seguido por un 26% que señala a la televisión y un 23% que menciona a los periódicos.

Con una mejor comprensión de la marca y las directrices de la compañía que la respalda, así como la consideración de los competidores y consumidores de las cafeterías, se procede a analizar la situación actual de Grao en el siguiente capítulo.

### **Capítulo 3: Análisis de la situación estratégica de Grao**



Una vez que se conoció a la compañía y las principales características de su marca y su mercado, el capítulo tres se enfocará en un análisis detallado de la situación de Grao en el mercado costarricense.

En este capítulo se analizarán los resultados de la investigación realizada, cuyo objetivo fue conocer el posicionamiento actual de la marca Grao en el mercado costarricense, a través de encuestas a clientes actuales y potenciales de estas cafeterías en la Gran Área Metropolitana.

Esta investigación es de tipo cuantitativo y se basa en dos tipos de encuestas (una dirigida a clientes actuales de Grao y otra a clientes potenciales), sumando en total trescientas encuestas aplicadas durante los meses de enero y febrero del 2009.<sup>57</sup>

El capítulo finalizará detallando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que enfrenta la compañía actualmente.

### **3.1 Análisis de los resultados de la investigación: Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao enero-febrero 2009**

Con el objetivo de conocer el posicionamiento real de la marca entre los consumidores actuales y los consumidores potenciales de Grao, se realizó una investigación cualitativa durante los meses de enero y febrero del 2009. Los datos obtenidos permitieron profundizar en la comprensión de la percepción y hábitos de consumo del segmento meta de Grao.

Primeramente se analizará el perfil de los entrevistados y posteriormente se enfocará en el análisis de los resultados del posicionamiento y los hábitos de consumo relevantes para complementar este análisis.

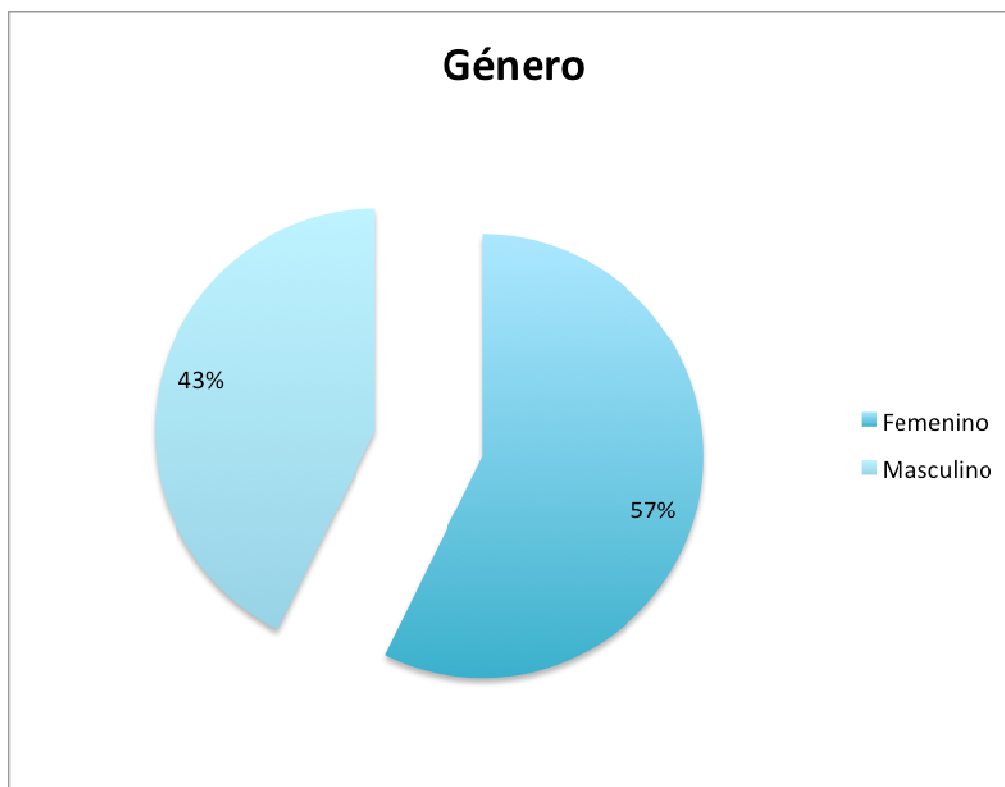
---

<sup>57</sup> Ver metodología completa en el anexo metodológico.

### Perfil de los encuestados: clientes actuales

Estos resultados están basados en cien encuestas realizadas a consumidores dentro de las cafeterías Grao.

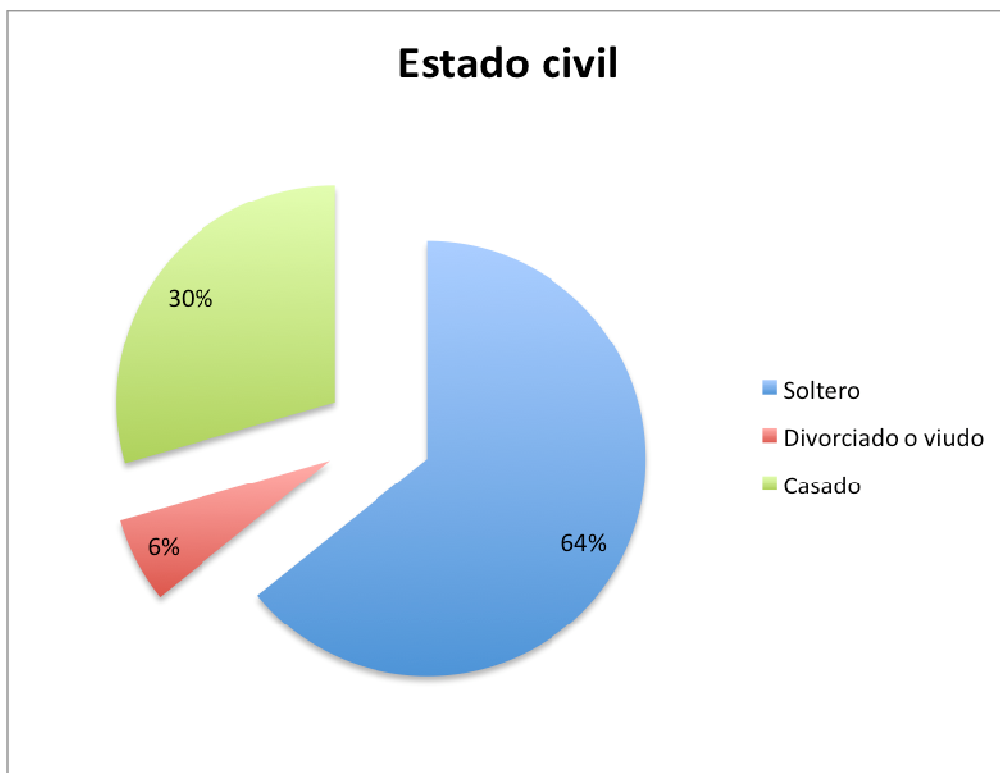
Gráfico 5: Género de los encuestados en Grao



Fuente: Investigación "Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao" enero-febrero 2009.

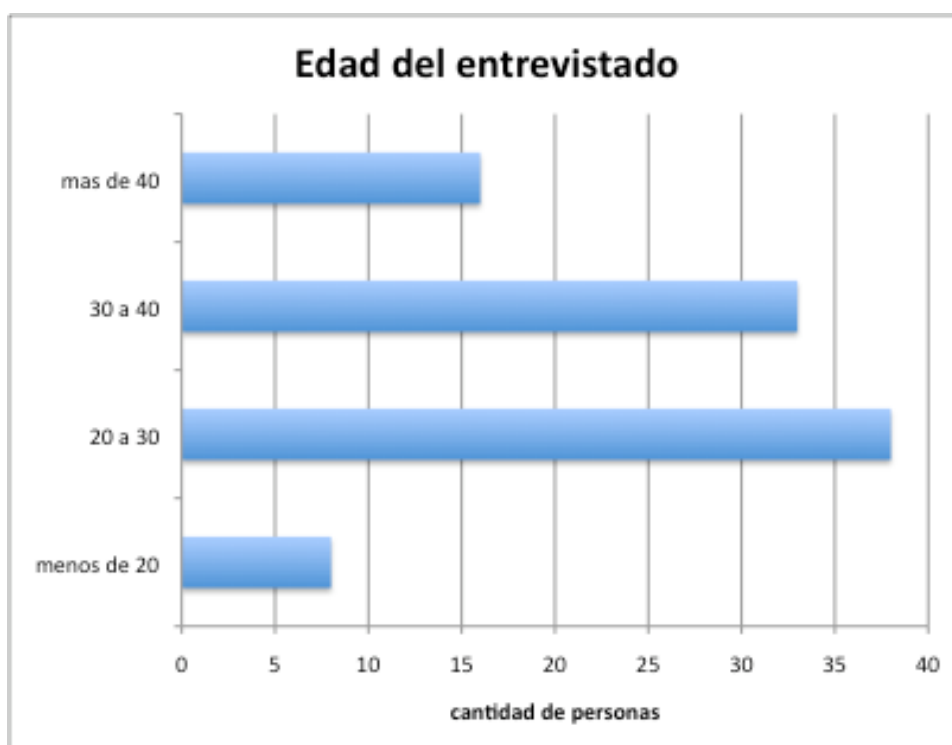
Como se mostró en el capítulo dos, el gráfico cinco demuestra que un 57% de los consumidores en Grao son mujeres, en contraste con un 43% de hombres.

Gráfico 6: Estado civil de los encuestados en Grao



Fuente: Investigación "Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao" enero-febrero 2009.

Se retoma el gráfico seis, para visualizar que el 64% de los consumidores son solteros y solamente un 30% casados.

**Gráfico 7: Edad de los encuestados en Grao**

Fuente: Investigación "Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao" enero-febrero 2009.

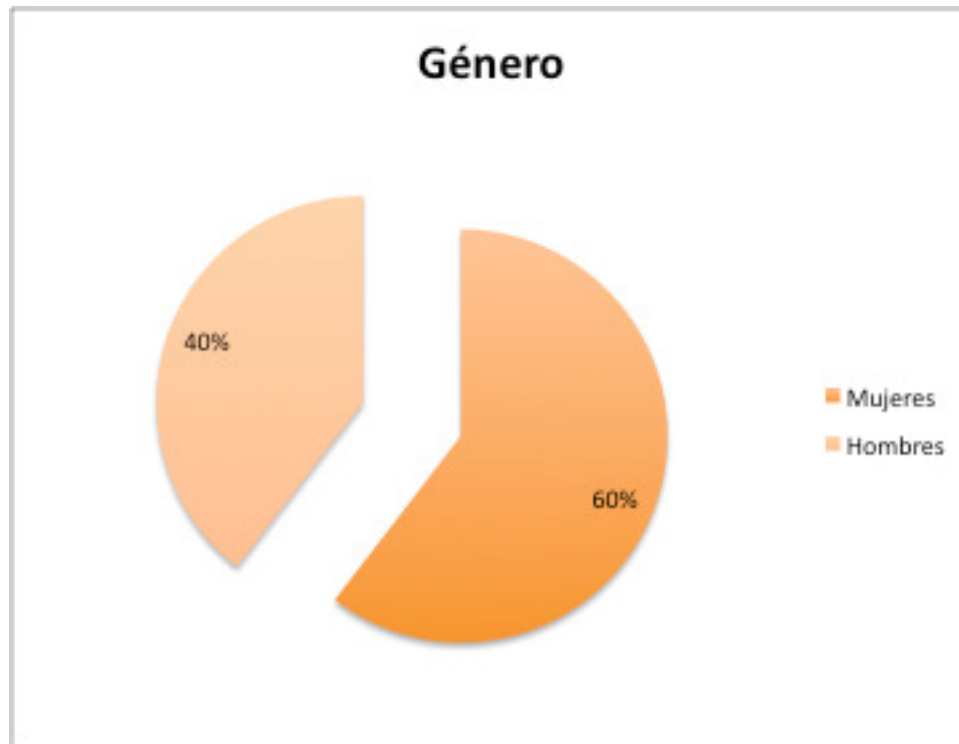
En el gráfico siete se aprecia que la gran mayoría de los entrevistados tienen edades entre los veinte y los cuarenta. Hay un grupo pequeño menor a los veinte años de edad, y un grupo mediano mayor a los cuarenta años. En este sentido, los encuestados coinciden con el mercado meta actual de Grao, de veinte a cuarenta años.

Otros datos importantes recolectados sobre el perfil, es que la mayoría de los clientes actuales viven y trabajan dentro de la GAM y son mayormente profesionales.

### Perfil de los encuestados: clientes potenciales

Los siguientes gráficos se basan en las doscientas encuestas realizadas en distintas localidades de la GAM (específicamente en cafeterías Spoon), a consumidores de perfil similar al mercado meta de Grao.

Gráfico 12: Género de los clientes potenciales

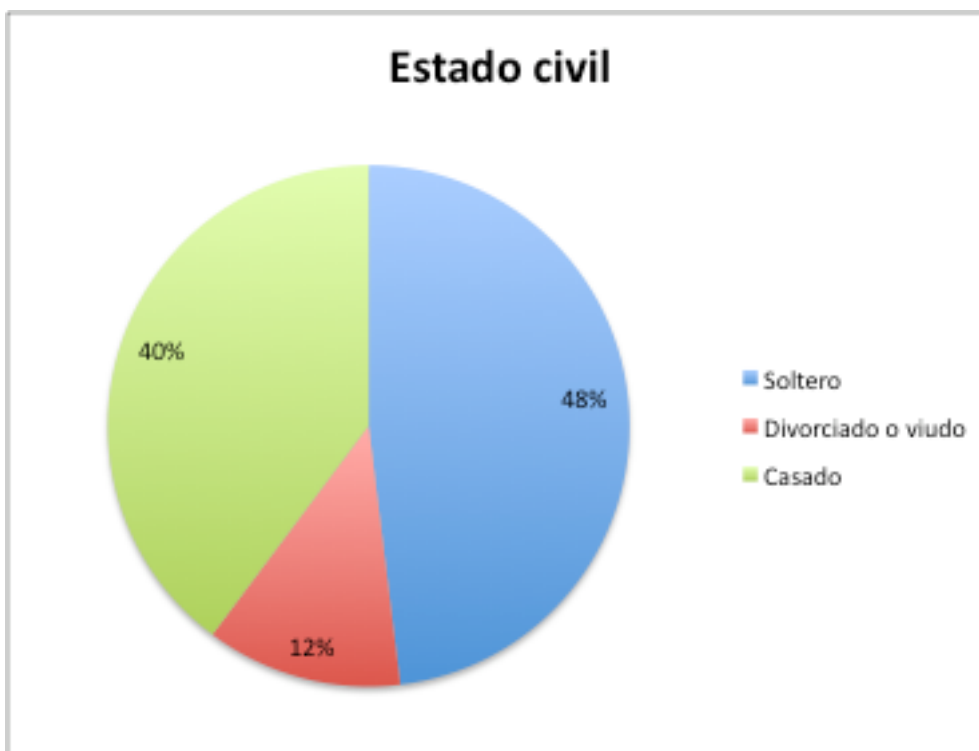


Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

Como se puede apreciar en el gráfico, un 60% de los encuestados fueron mujeres, y un 40% hombres, porcentaje más pequeño que los clientes que se encuestaron en Grao.

Por su parte en el gráfico trece, se visualiza que el 48% de los encuestados son solteros, un 40% casados y un 12% divorciados o viudos.

Gráfico 13: Estado civil de los clientes potenciales



Fuente: Investigación "Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao" enero-febrero 2009.

Otros datos importantes recolectados sobre el perfil, es que la edad promedio fue treinta y seis años, un poco mayor que la edad de los clientes actuales de Grao. La gran mayoría vive y trabaja dentro de la GAM, y al igual que los clientes actuales que fueron entrevistados, son adultos jóvenes con carrera profesional.

## Resultados de posicionamiento y hábitos de consumo<sup>58</sup>

Gráfico 14: ¿Ha visto publicidad de Grao?



Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

El gráfico catorce nos muestra que la mayoría de los clientes actuales y potenciales de Grao no recuerdan haber visto nunca publicidad de Grao, es decir que su conocimiento y percepción de las cafeterías se debe basar en recomendaciones de conocidos, o bien en su propia experiencia en el lugar. Solamente un 39% del total de los consumidores recuerdan haber visto algún tipo de publicidad.

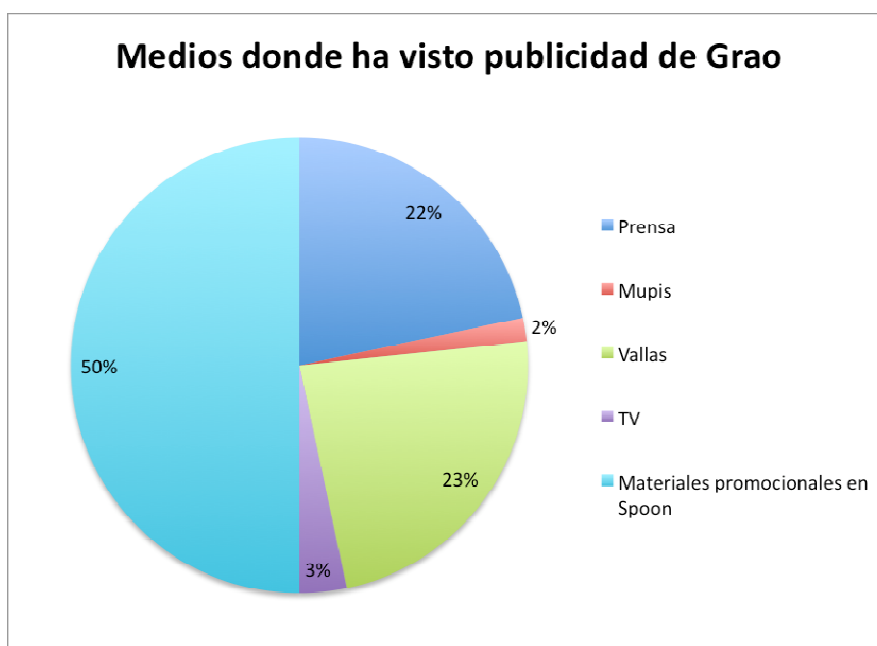
Por su parte, el gráfico quince muestra que de esos que dicen haber visto alguna publicidad de Grao, la mitad se refieren a materiales promocionales vistos en Spoon

<sup>58</sup> Los resultados presentados en este capítulo se tomaron de la muestra total de encuestas realizadas en las cafeterías de Grao y Spoon del GAM, serán segmentados solamente cuando la pregunta no aplica para alguno de los 2 segmentos y el gráfico así lo indique. Es importante aclarar que este capítulo se refiere a los encuestados en Grao como “clientes actuales” y los encuestados en Spoon como “clientes potenciales”, ya que se abarcaron cafeterías Spoon en puntos clave del Gran Área Metropolitana del país, que se consideran como puntos de encuentro para clientes que potencialmente podrían ser consumidores más frecuentes de Grao. Ver detalles de esta investigación en la metodología, en el apartado de anexo metodológico.

(cupones, volantes, afiches, anuncios en los manteles, etc.). Solamente un 22% (del 39% identificado en el gráfico anterior) recuerda haber visto alguna de las campañas que Grao lanzó en prensa, o bien alguno de los publrreportajes realizados. Un 23% ha visto vallas, un 3% algún anuncio en televisión y un 2% ha visto mupis.

Lo anterior demuestra que la publicidad de Grao en medios masivos se ha visto poco, y algunos esfuerzos como las alianzas con revistas, no son recordados del todo. Parece ser que la publicidad que ha sido más efectiva en cuanto a recordación es la promoción realizada en las cafeterías Spoon. Esto tiene la ventaja de invitar a estos clientes a probar otra opción, pero la desventaja de que está abarcando un segmento del mercado que la compañía ya posee. Son los medios masivos los que ofrecen la oportunidad a Grao para atraer otros segmentos de mercado.

Gráfico 15: Medios donde ha visto publicidad de Grao



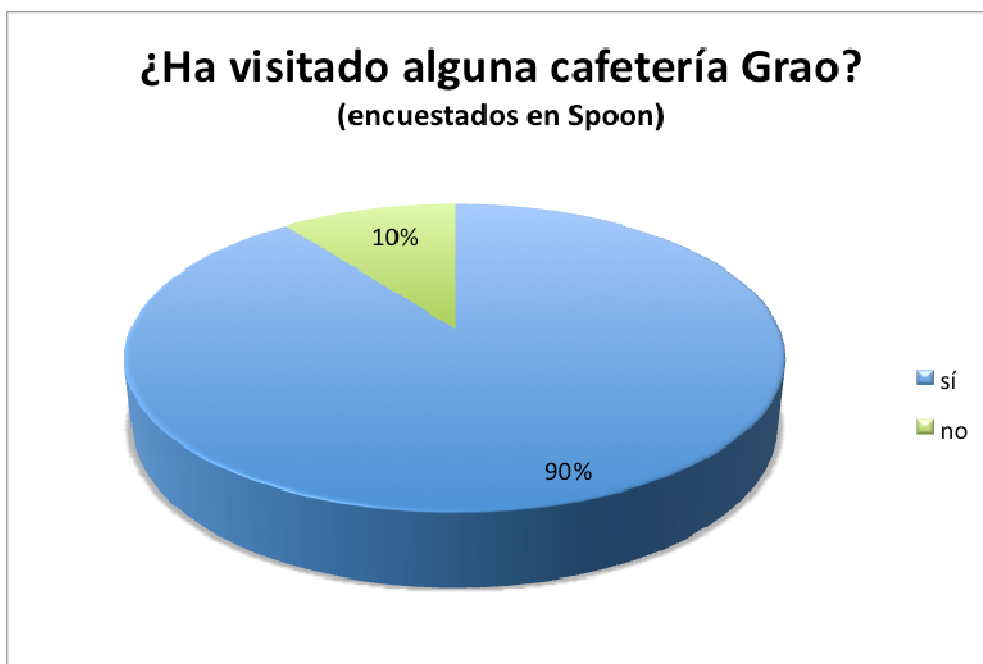
Fuente: Investigación "Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao" enero-febrero 2009.

El siguiente gráfico (dieciséis) muestra los resultados obtenidos al preguntar a los consumidores potenciales (es decir, los que no se encontraban en Grao) si han visitado alguna cafetería de Grao, a lo que un 90% respondió que sí los ha visitado.



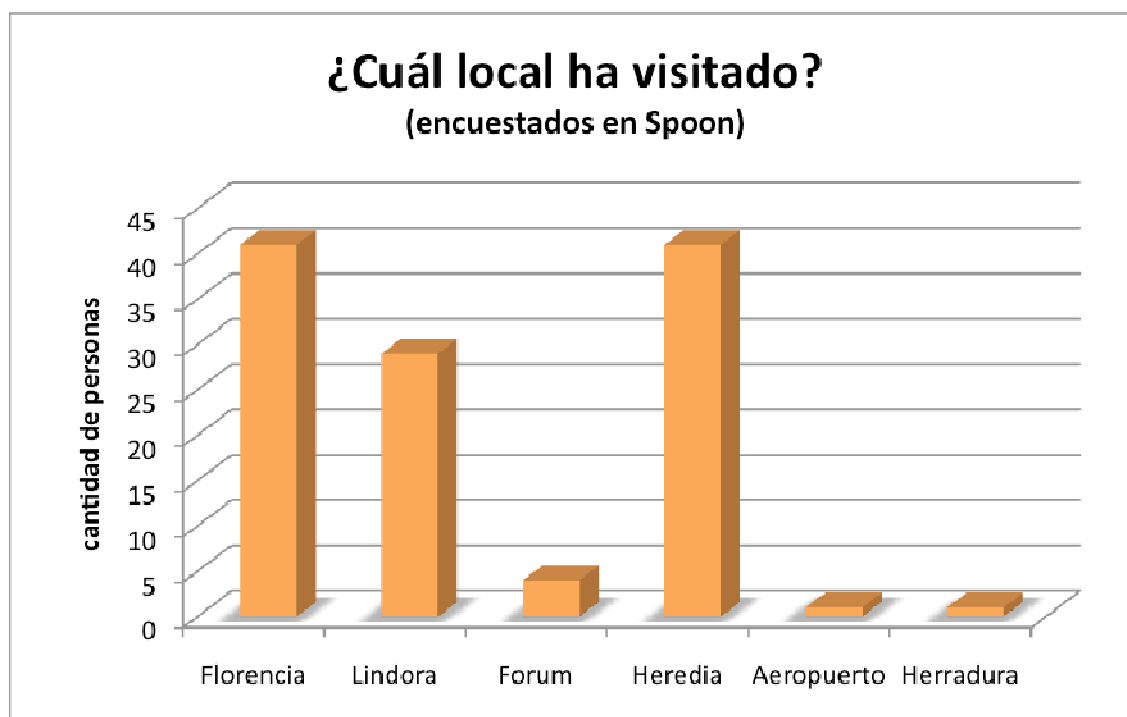
Las encuestas de consumidores potenciales fueron realizadas en cafeterías de Spoon, lo que nos confirma que muy probablemente los materiales promocionales de Grao en Spoon han sido efectivos y han incentivado a los clientes a probar estas nuevas cafeterías.

Gráfico 16: ¿Ha visitado alguna cafetería Grao?



Fuente: Investigación "Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao" enero-febrero 2009.

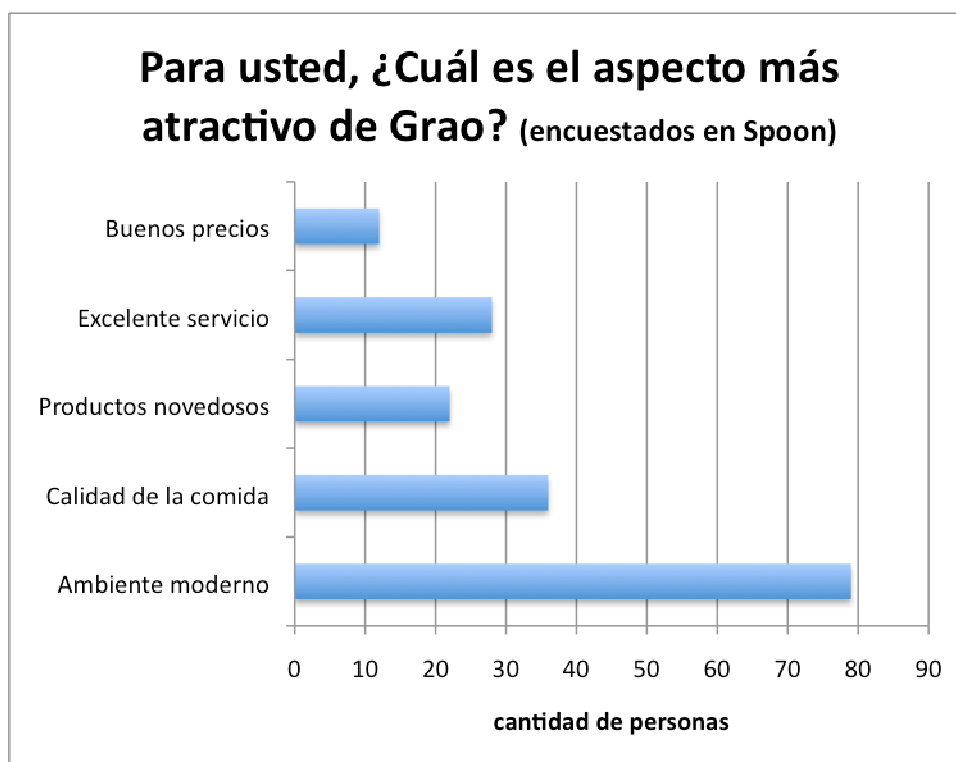
Gráfico 17: ¿Cuál local ha visitado?



Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

El gráfico diecisiete por su parte, amplía la respuesta de la pregunta anterior, indicando que, de los clientes que estaban en Spoon y que han visitado Grao en algún momento, la gran mayoría ha visitado los locales de Plaza Florencia en Escazú, Heredia y Plaza Momentum en Lindora. Los locales de Forum, Aeropuerto y Herradura (ya cerrado) casi no fueron mencionados, lo que comprueba que los segmentos de estos otros locales son cautivos, y por lo tanto distintos a las cafeterías de Escazú, Heredia y Lindora, como se dijo en el capítulo anterior.

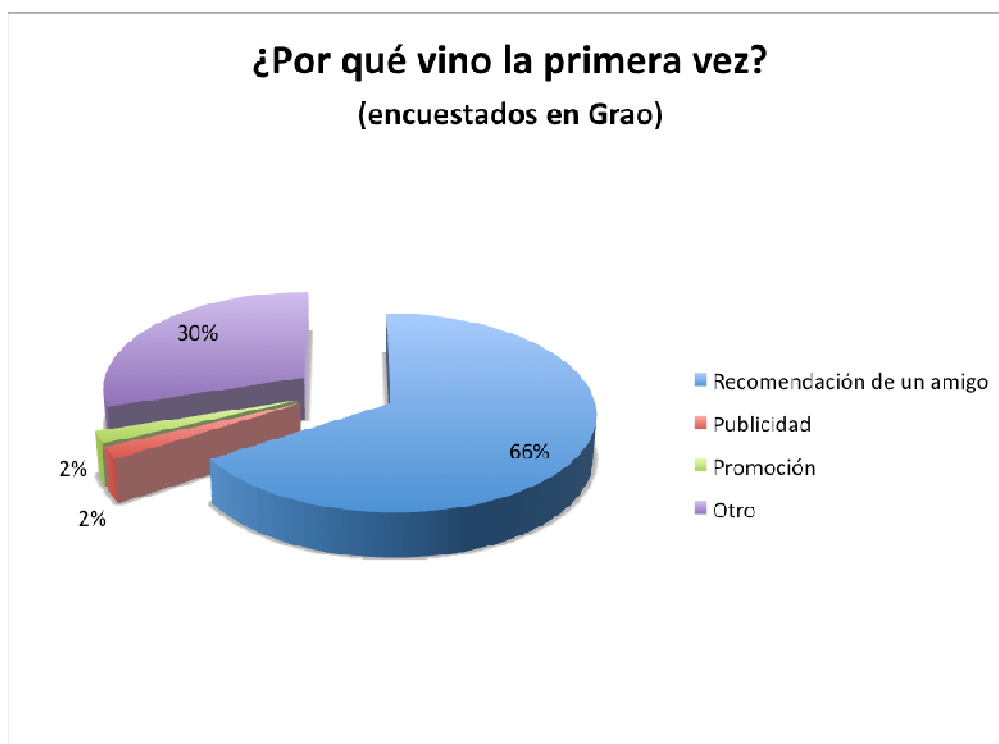
Gráfico 18: ¿Cuál es el aspecto más atractivo de Grao?



Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

Se preguntó a los clientes que decían haber conocido Grao en algún momento, cuál consideraban que era el aspecto más atractivo, a lo que la mayoría señaló el ambiente moderno de sus cafeterías. La calidad de su comida y el excelente servicio fueron los siguientes aspectos mencionados. Los buenos precios fue la opción menos elegida por los encuestados.

Gráfico 19: ¿Por qué vino la primera vez?



Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

A pesar de que en el gráfico catorce un 39% del total de entrevistados había visto publicidad de Grao, se ve en el gráfico diecinueve que, de los clientes actuales de Grao, solamente un 2% visitó estas cafeterías la primera vez porque vio algún tipo de publicidad. La gran mayoría, un 66% de los encuestados en Grao, indicó que había ido por recomendación de un amigo. Adicionalmente, un 2% visitó Grao por una promoción, y un 30% respondió en la categoría “otro”, que en la mayoría de los casos reflejó la razón de cercanía de las cafeterías a su lugar de trabajo o habitación.

Se muestra en este gráfico la importancia de la publicidad boca a boca, y se puede concluir que muchas de las percepciones sobre la marca se dan por sus experiencias personales y las de sus amigos o conocidos.

En el gráfico veinte, a continuación, se preguntó a los clientes actuales si era Grao lo que esperaban, con el fin de corroborar si la percepción de la marca antes y después

de visitar la cafetería generaba alguna disonancia cognoscitiva. Un 94% de los clientes indica que sí era lo esperado, y solamente un 6% indicó que tenían una percepción distinta antes de ir. Este 6% no representa necesariamente aspectos negativos, sino que en algunos de los casos los clientes se refirieron a factores positivos como por ejemplo, que no esperaban ver tanta variedad en el menú.

Gráfico 20: ¿Era Grao lo que usted esperaba?

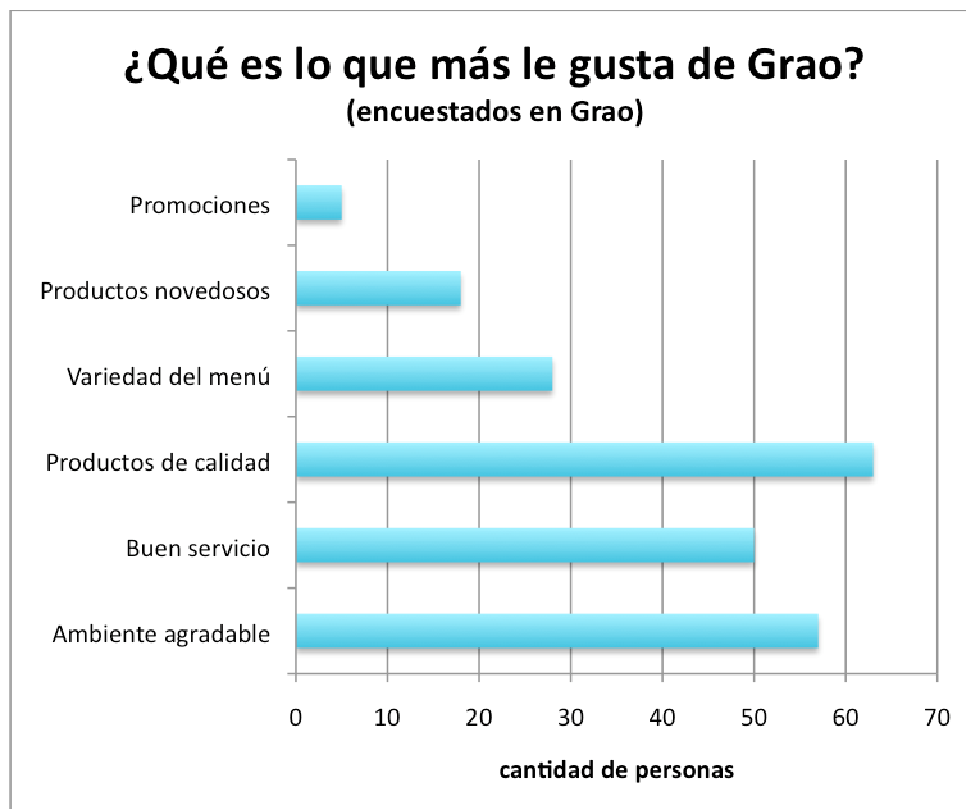


Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

Se preguntó también a los clientes actuales de Grao, qué es lo que más les gusta de las cafeterías, cuyos resultados se resumen en el gráfico veintiuno. La respuesta más mencionada fue “productos de calidad” seguida por “ambiente agradable” y “buen servicio”, en ese orden. Si se comparan estos resultados con los que mostraba el gráfico dieciocho sobre la opinión de los clientes potenciales (encuestados en Spoon), se verá que se vuelven a mencionar los mismos tres aspectos atractivos de Grao, sin embargo en un orden distinto.

Parece ser que los clientes actuales valoran más la calidad de los productos que los clientes potenciales, pero ambos reconocen el ambiente y el servicio como características positivas de Grao.

Gráfico 21: ¿Qué es lo que más le gusta de Grao?

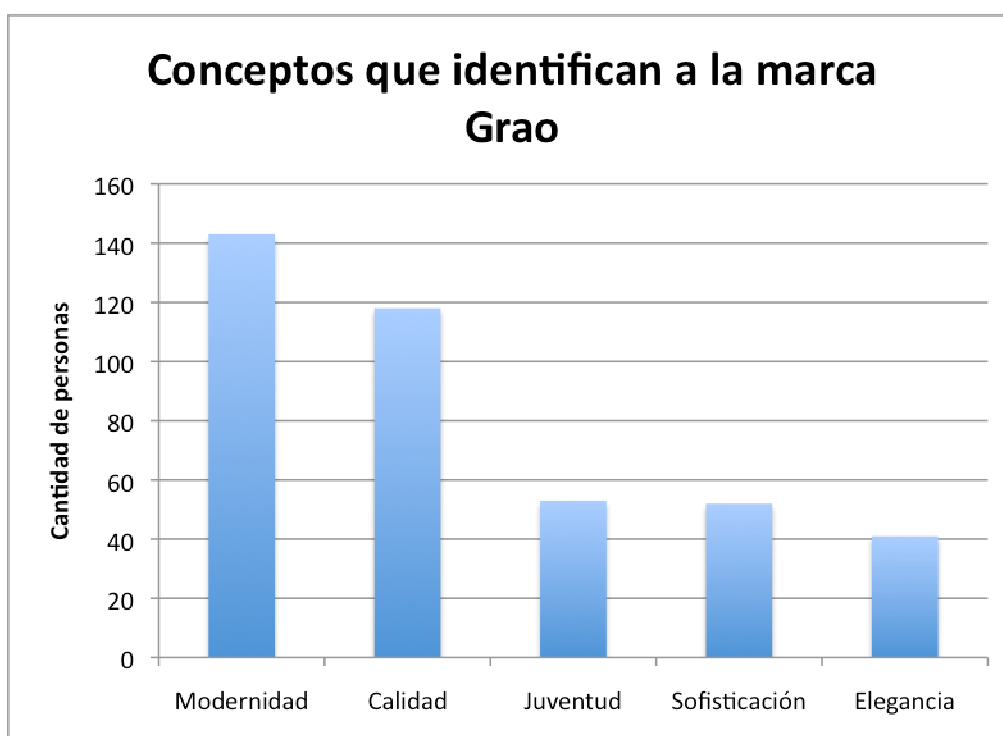


Fuente: Investigación "Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao" enero-febrero 2009.

Para definir conceptualmente el posicionamiento actual de la marca Grao en el mercado, se solicitó a la totalidad de la base de datos (tanto clientes actuales como potenciales) que marcaran los conceptos que mejor identificaran a la marca. Muy de acuerdo con las respuestas que se han visto en gráficos anteriores, los clientes eligieron modernidad y calidad como los dos conceptos que mejor identifican a Grao. Juventud, sofisticación y elegancia fueron los menos mencionados, en ese orden. Estos resultados se detallan en el gráfico veintidós.

A pesar de que el ambiente y concepto de las cafeterías Grao es muy joven, realmente la marca es mejor identificada con la modernidad, lo cual es positivo, porque un ambiente moderno no necesariamente se limita a personas jóvenes, sino que amplía su mercado hacia otros segmentos cuyo estilo de vida se ajusta a las características de Grao.

Gráfico 22: Conceptos que identifican a la marca Grao



Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

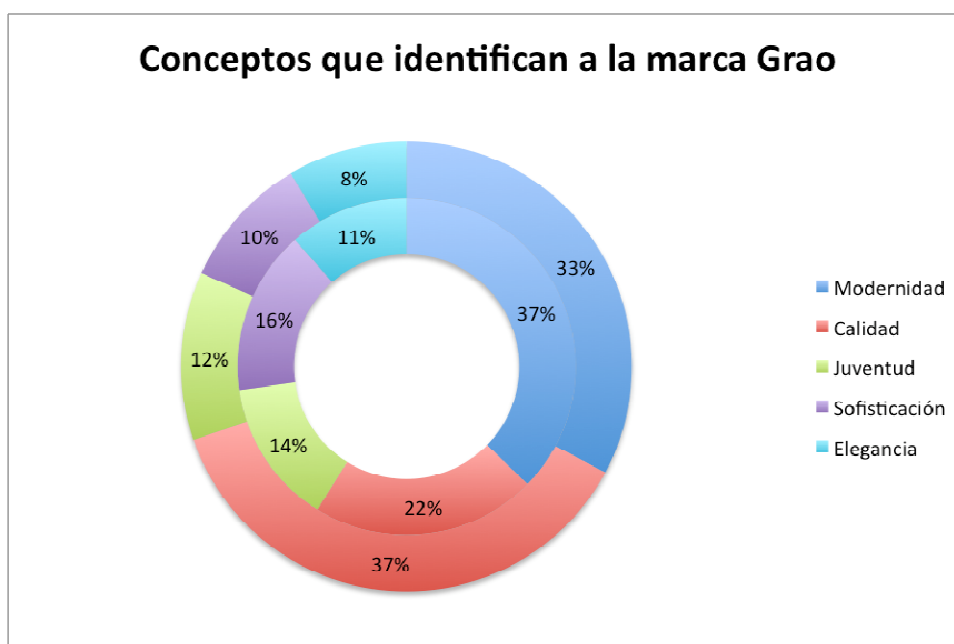
Por la importancia de la pregunta anterior y con el objetivo de tener una visión un poco más detallada de las respuestas de los clientes, en el siguiente gráfico (veintitrés) se comparan las respuestas de los clientes actuales de Grao, representados en el aro de afuera y los clientes potenciales encuestados en Spoon, cuyas respuestas se reflejan en el aro de adentro, el más pequeño.

A pesar de que las respuestas son similares, existe una gran diferencia en el concepto de “calidad”, que como se vio también en el análisis del gráfico dieciocho, tiene un mayor valor para los clientes actuales de Grao. Un 37% de los clientes actuales

identifica a Grao con calidad, mientras que solo un 22% de los clientes potenciales lo mencionaron.

Parece ser que los clientes potenciales de Grao están percibiendo una marca muy moderna, pero quienes visitan más frecuentemente las cafeterías empiezan a reconocer un mayor valor en la calidad de los productos que se ofrecen.

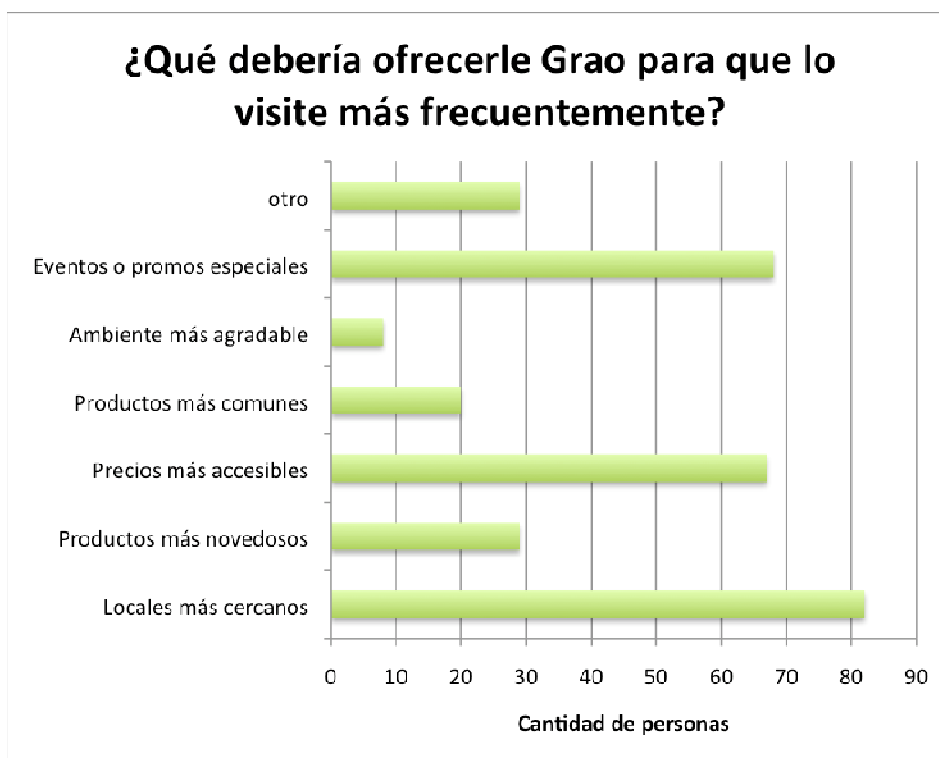
Gráfico 23: Conceptos que identifican a la marca Grao (segmentado por respuestas de clientes de Grao o Spoon)



Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

El gráfico veinticuatro muestra los resultados al preguntar a los encuestados qué debería ofrecer Grao para que lo visitaran más frecuentemente, con el fin de evaluar factores débiles que puedan considerar los clientes. Los consumidores solicitaron locales más cercanos, eventos o promociones especiales y precios más accesibles, en ese orden. La categoría “otro” aunque tuvo menos menciones, es valiosa de rescatar, pues bajo esta opción muchos solicitaron un plan de lealtad o una tarjeta de cliente frecuente.



Gráfico 24: ¿Qué debería ofrecerle Grao para que lo visite más frecuentemente?<sup>59</sup>

Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

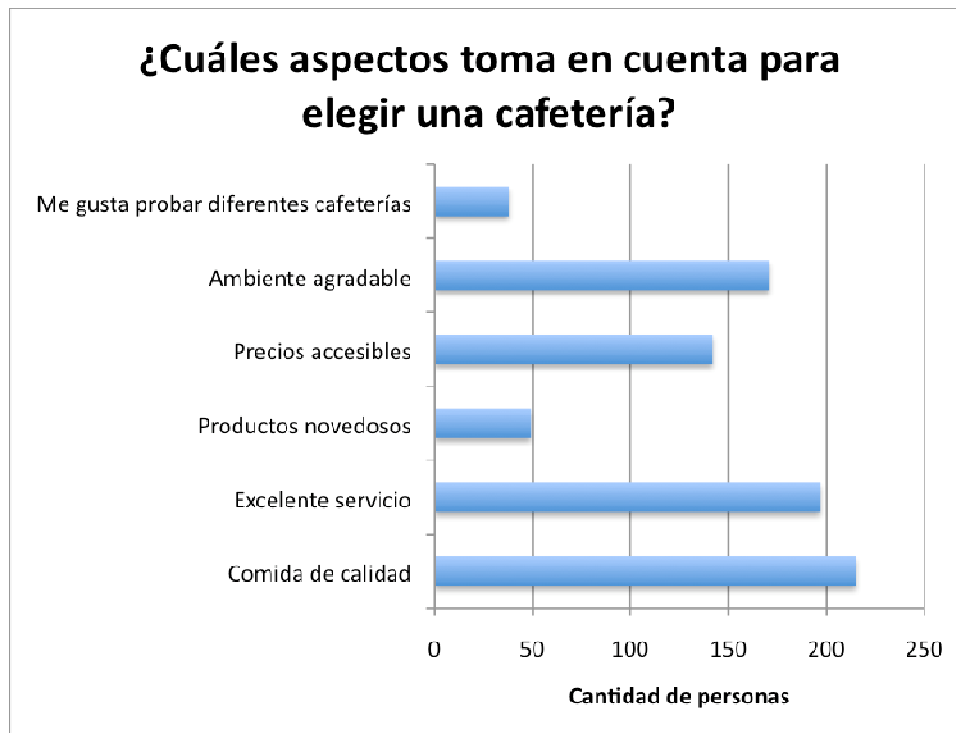
Por otro lado, era importante preguntar, fuera del contexto de Grao, cuáles aspectos toma el consumidor en cuenta para elegir una cafetería. De esta manera se pretendía realizar una evaluación final para determinar si los mayores atractivos de Grao, eran realmente fortalezas competitivas a la hora de elegir entre sus cafeterías y las de la competencia.

Los resultados que se muestran en el gráfico veinticinco, reflejan que los consumidores notan que la cafetería tenga comida de calidad, excelente servicio y un ambiente agradable, en ese orden. Estos tres aspectos son definitivamente los puntos altos de Grao en los gráficos que se vieron anteriormente. Es importante rescatar que la calidad de la comida tiene una gran importancia y en este sentido, se vuelve relevante posicionar más fuertemente el concepto de la calidad de Grao entre los clientes potenciales.

<sup>59</sup> En la categoría “otro” los encuestados mencionaron: programa de lealtad, tarjeta de cliente frecuente, mejor servicio, más variedad, menos ruido, un “playground”.

También es importante señalar en este gráfico, que la menor cantidad de personas indicaron que les gustaba probar diferentes cafeterías, es decir que mayormente los consumidores tienen un número limitado de cafeterías que visitan y esto da un mayor espacio para desarrollar lealtad de marca.

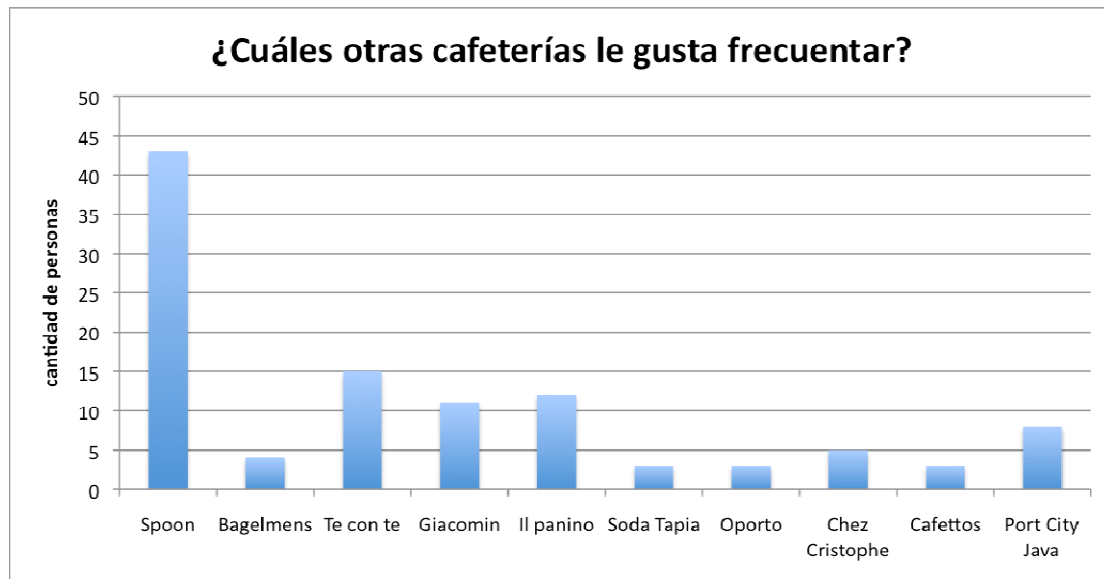
Gráfico 25: ¿Cuáles aspectos toma en cuenta para elegir una cafetería?



Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

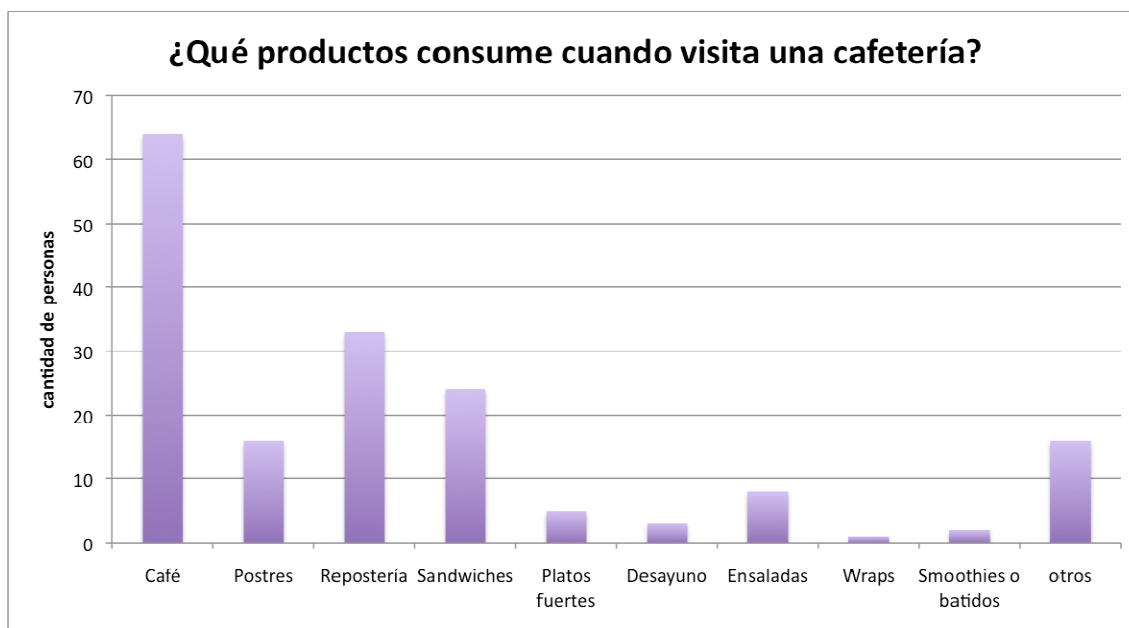
A continuación se verán datos de hábitos de consumo más específicos de los clientes actuales de Grao, que servirán para completar el análisis de los datos arrojados por esta investigación.

Gráfico 4: ¿Cuáles otras cafeterías le gusta frecuentar?



Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

Como se ve en el gráfico cuatro que se retoma, la gran mayoría de los clientes que frecuentan Grao van mayormente a Spoon, su cadena madre, seguido por algunos competidores más pequeños como Te con té, Giacomini, Il Panino y Port City Java. Estos competidores se describieron en detalle en el capítulo dos.

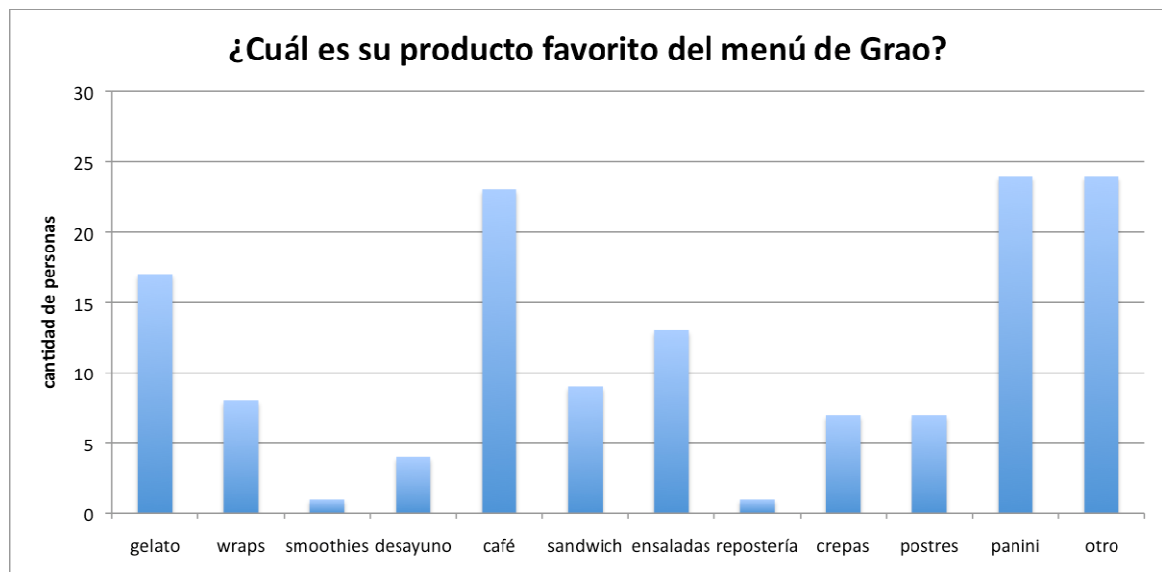
Gráfico 8: ¿Qué productos consume cuando visita una cafetería?<sup>60</sup>

Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

El gráfico anterior muestra que los consumidores principalmente visitan una cafetería para tomar café acompañado de repostería, sándwiches o postres, en ese orden.

Sin embargo, es interesante ver que cuando van a Grao buscan café acompañado de paninis, gelato, ensaladas, sándwiches o wraps, como lo muestra el gráfico veinticuatro. Esto se da, por los productos diferenciados del menú y porque Grao ha logrado entonces, que los clientes cambien sus hábitos regulares para probar nuevos productos internacionales.

<sup>60</sup> Bajo la categoría “otros” los encuestados indicaron en su mayoría: sopas, bebidas frías, té.

Gráfico 9: ¿Cuál es su producto favorito del menú de Grao?<sup>61</sup>

Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

Por su parte, el gráfico número diez muestra la frecuencia de visita de los consumidores de Grao, que indica que más de la mitad de los encuestados va una o más veces por semana a sus cafeterías. Esta es una cifra bastante alta, por lo tanto se sabe que existe un gran potencial de lealtad de marca en sus consumidores.

<sup>61</sup> La categoría “otro” en este gráfico se refirió en la mayoría de los casos a otras bebidas como: té o refrescos, además de sopas.

Gráfico 10: ¿Cada cuánto visita Grao?



Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

Gráfico 11: Medios de comunicación que más utiliza en su vida diaria



Fuente: Investigación “Posicionamiento y hábitos de consumidores de Grao” enero-febrero 2009.

Por último, se retomará el gráfico once, visto en el capítulo anterior, para complementar los datos de consumo. Este gráfico muestra que un 40% de los encuestados indica que Internet es el medio que más utilizan en su vida diaria, seguido por un 26% que señala a la televisión y un 23% que menciona a los periódicos.

Como conclusión de este apartado, se puede decir que las cafeterías Grao son identificadas por los consumidores como locales con un ambiente agradable, comida de calidad y buen servicio, siendo la modernidad un concepto primordial de su marca. Este posicionamiento se ha desarrollado en gran medida por la experiencia personal de los clientes, y la de amigos o conocidos, ya que la publicidad en medios masivos no ha generado una recordación relevante.

Muchos consumidores potenciales han visitado Grao alguna vez, principalmente por la recomendación de algún amigo. Los consumidores actuales, que han probado los productos de Grao o bien lo visitan más frecuentemente, brindan más valor a la calidad que ofrece. Para atraer más mercado es importante que la marca considere la apertura de más locales en áreas claves de la ciudad, el planeamiento de eventos o promociones más atractivas y una mayor accesibilidad económica al menú, así como es necesario reforzar el concepto de calidad de los productos de Grao entre los clientes potenciales.

La mayoría de los consumidores de Grao tienen una buena frecuencia de visita, y han logrado crear nuevos hábitos de consumo en cuanto a los productos que adquieren.

## **3.2 Análisis FODA**

### **3.2.1 Factores internos**

El análisis interno se ha dividido en: a. fortalezas comunes, que son las que poseen la mayoría de las empresas de la categoría de cafeterías, pero siguen siendo de importancia para la marca, b. fortalezas distintivas, las cuales diferencian a Grao de su competencia y deben ser aprovechadas en las estrategias que se realicen, y c. debilidades.

Para este análisis se consideran los resultados de la investigación realizada, así como la situación actual descrita en el capítulo dos, y entrevistas con el departamento de mercadeo de Grao.

#### **Fortalezas comunes**

- Buen servicio: la compañía ha sabido desarrollar buenos planes de incentivos entre los empleados para mejorar constantemente el servicio.
- Especialización en cafés: menú con distintas opciones de café gourmet y creaciones únicas de baristas.

#### **Fortalezas distintivas**

- Respaldo de Spoon: aprovechamiento de capital, experiencia operativa, de producto, precio, distribución, proveedores. En especial, la estrategia de distribución a los locales está muy bien diseñada y permite ofrecer productos siempre frescos de alta calidad.
- Ingredientes de alta calidad: lo que se deriva en excelentes productos finales.
- Variedad del menú: distinto al de la mayoría de cafeterías, con opciones novedosas, nuevas mezclas de ingredientes, gran variedad de platillos livianos, integrales, “snacks”, nuevos productos como gelatos, paninis, etc.



- Enfoque de innovación constante del menú: los clientes pueden encontrar siempre nuevos productos que constituyen buenas opciones para los que comen en Grao frecuentemente.
- Posicionamiento de una marca atractiva: Grao ha logrado posicionarse en el mercado como una marca moderna y de calidad, lo que crea una excelente base para trabajar estrategias efectivas de “marketing”.
- Ambiente moderno: Grao se ha distinguido por crear un ambiente muy agradable y moderno para sus clientes, lo que lo diferencia de las tradicionales cafeterías y lo hacen un punto de encuentro atractivo para muchos segmentos.
- Horario amplio: muchos de los locales cierran a las 9 p.m., de manera que abren la posibilidad de que los consumidores que pasan muy ocupados durante el día puedan asistir después del trabajo o bien puedan considerarlo un punto de encuentro nocturno.
- Alta frecuencia de visita: la mayoría de los consumidores que se encuestaron en la investigación realizada para este Proyecto, visitaban Grao una o más veces por semana.
- Generación de publicidad boca a boca: como lo se vio en los resultados de investigación, Grao ha generado recomendaciones positivas entre sus clientes, lo cual ha provocado que esta publicidad sea la razón número uno por la que la mayoría de los consumidores visitan Grao la primera vez.
- Ausencia de disonancia cognoscitiva: según lo muestra la investigación, la percepción previa de la marca coincide con la experiencia real que vive el cliente, lo cual es muy positivo en términos de satisfacción del consumidor.

### **Debilidades**

- Ausencia de locales en la zona este de la ciudad: lo cual limita la participación de mercado de Grao.

- Ausencia de bases estratégicas propias: actualmente aún utilizan la misión, visión y valores de Spoon, lo que limita la identidad única de Grao.
- Diferencias de concepto entre las distintas cafeterías: pueden confundir la percepción del consumidor con respecto a lo que la marca ofrece.
- Nombres sofisticados en el menú: para el consumidor normal que está familiarizado con algunos términos internacionales de comida, no es del todo fácil ordenar en Grao. Generalmente, hay que preguntar al mesero antes de poder ordenar ciertas opciones.
- Carencia de un presupuesto de “marketing” y un plan comercial fuerte que amplíe el posicionamiento de la marca en el mercado de la GAM.
- Poca recordación de publicidad: en los resultados de investigación se vio que los consumidores casi no recuerdan haber visto campañas de publicidad en medios masivos.
- Ausencia de comunicación constante con los consumidores: no existe una comunicación frecuente por medio de envíos electrónicos, herramientas en línea o telefónicas que permita una mejor conexión con sus clientes. Esto es especialmente importante después de ver en los resultados de investigación que el medio más utilizado por los consumidores de Grao en su vida diaria es Internet.
- Percepción variable de calidad: los clientes potenciales de Grao tienen una percepción de menor calidad que los clientes actuales de las cafeterías, quienes reconocen una gran calidad en sus productos.
- Ausencia de un plan de lealtad: a pesar de que se posee una tarjeta de cliente frecuente, no existe un plan de lealtad fuerte que brinde beneficios diferenciados a los clientes de Grao y promuevan el aumento del consumo.

### 3.2.2 Factores externos

El análisis externo considera los factores que pueden afectar el entorno de la compañía. Este análisis comprende la consideración del macroentorno, dentro del cual se incluyen elementos sociales, demográficos, culturales, tecnológicos, políticos, legales, económicos y de medio ambiente, así como el entorno inmediato de la empresa con respecto a la competencia, proveedores, compradores y consumidores, como actores del microentorno de la compañía.

#### Amenazas

- Competencia en la zona este de la ciudad: ante la ausencia de locales de Grao en esta área y la gran variedad de cafés pequeños disponibles, se puede perder el mercado de otras zonas por clientes que no desean cruzar la ciudad.
- Competencia en otras categorías: Restaurantes de comida rápida son una opción más barata para almuerzos, y tienen campañas agresivas de descuentos y precio especial por paquete.
- Competencia internacional: ante la apertura del mercado nacional con tratados de libre comercio, pueden abrirse las puertas a grandes cadenas internacionales que puedan ser competencia de Grao.
- Ausencia de una cultura general acostumbrada al consumo de productos internacionales: platillos demasiado sofisticados podrían ahuyentar a los clientes, o bien caracterizarlos como comidas especiales, no para todos los días.
- Crisis económica actual del país: hace que los consumidores se vuelvan más sensibles a los precios e inviertan menos en “comer afuera”.
- Aumento del costo de materias primas: ante la crisis económica del país, muchas materias primas podrían aumentar su precio, lo que puede afectar los precios del menú de Grao.

- Grao podría captar el mismo segmento de Spoon, y por lo tanto podrían solamente estar compartiendo los mismos clientes.

## **Oportunidades**

- La mayoría de las cafeterías en Costa Rica están dirigidas a segmentos familiares o mujeres mayores de treinta años: no existen muchas cafeterías posicionadas en el segmento joven.
- Ausencia de grandes cadenas de cafeterías en el país, que cubran la totalidad del Área Metropolitana.
- Ausencia de fuertes campañas publicitarias/ promocionales por parte de la categoría de cafeterías en CR: esto abre las puertas a que la comunicación masiva de Grao pueda verse más.
- Capacidad de expansión: apertura de nuevos locales en otros puntos de la GAM, que ayude a generar un mejor posicionamiento de la marca, así como mayor fidelidad.
- Potencial de crecimiento: Grao aún es una marca relativamente nueva, por lo que tiene amplio espacio para crecer y posicionarse fuertemente en su segmento.
- Menú tradicional de las cafeterías: la mayoría de las cafeterías no tienen mucha innovación en su menú, y ofrecen productos muy similares entre sí, y muy distintos a los de Grao.
- Cambio de hábitos en los consumidores: los jóvenes están cada vez más abiertos a probar nuevas opciones de bebidas y comidas, y cada vez más familiarizados con productos gourmet.
- Potencial de lealtad de marca: en la investigación se vio claramente cómo los consumidores de Grao buscan en estas cafeterías opciones distintas a las que

consumen normalmente en cualquier otro comercio, lo que genera una gran oportunidad de fidelizar clientes.

- Crisis económica: aunque la crisis se ve más como una amenaza, puede representar una oportunidad, ya que las cafeterías pueden ser un escape agradable y relativamente económico ante el “stress”.
- Creación de paquetes más accesibles: ante la crisis existe una oportunidad de crear paquetes de comida más accesibles que el resto del menú, para no perder a aquellos clientes que empiezan a buscar opciones más económicas y facilitar el consumo a los clientes más frecuentes.
- Popularidad de concepto “coffeeshop”: como se vio en los resultados de investigación, el concepto de “coffeeshop” de Grao es el más visitado por los encuestados, lo que representa una oportunidad de crecimiento de este tipo de cafeterías.

Este capítulo permite visualizar la situación actual de Grao en el mercado costarricense, poniendo sobre la balanza los factores negativos y positivos que le afectan, así como el posicionamiento real entre sus consumidores.

La matriz FODA permite dar base importante a la propuesta estratégica del siguiente capítulo, que deberá tener como fin convertir las debilidades de Grao en oportunidades, y contrarrestar amenazas, aprovechando al máximo sus ventajas competitivas.

## **Capítulo 4: Propuesta del plan de marketing para Grao**

La información obtenida de la investigación sobre el posicionamiento y los hábitos de consumo de los clientes de Grao, así como el análisis realizado de la situación actual, permitieron visualizar sus principales ventajas competitivas y guiar la dirección estratégica que se propone en el presente capítulo.

Como parte fundamental de este Proyecto de Graduación se plantean a continuación los objetivos y estrategias de “marketing” de Grao para el período fiscal 2009-2010.

#### **4.1 Mercado meta**

Con base en los resultados de la investigación realizada y las directrices estratégicas de la compañía, se sabe que el mercado meta de Grao son los adultos jóvenes, con edades entre los veinte y los cuarenta años, en su gran mayoría solteros, dedicados a su carrera profesional.

Trabajan y residen dentro de la Gran Área Metropolitana, y pertenecen a niveles socioeconómicos medios o altos. En su mayoría son mujeres, a pesar de que hay un importante grupo masculino.

Internet es el medio de comunicación que más utilizan en su vida diaria, seguido por la televisión y los periódicos.

Acostumbran visitar Grao al menos una vez por semana, para adquirir café, panini o gelato, como sus productos favoritos.

## 4.2 Objetivos de marketing<sup>62</sup>

### Distribución

- a. Ganar participación en el mercado de la zona este de la ciudad, con la apertura de nuevos puntos de venta.

### Promoción

- b. Aumentar la base de consumidores de Grao, por medio de una campaña publicitaria que refresque su imagen.
- c. Incrementar la frecuencia de visita y el “ticket” promedio, a través de un plan de lealtad que incentive a la base de consumidores actuales.
- d. Implementar un plan de eventos especiales que reafirme una experiencia de marca atractiva para los consumidores.
- e. Crear una plataforma en línea, basada en un sitio Web y comunidades virtuales, que funcione como un medio de comunicación constante y atractivo de Grao con su segmento meta.

### Precio

- f. Crear opciones de Grao-packs económicos, que constituyan una alternativa accesible y práctica para aumentar la base de clientes frecuentes en horarios no convencionales.

### Producto

- g. Crear mezclas exclusivas de café Grao, que posicionen la marca como el especialista en cafés.

---

<sup>62</sup> Por confidencialidad de la compañía, no se presentan metas específicas en números ni porcentajes dentro de los objetivos. El establecimiento de cifras quedará a criterio del departamento de mercadeo de Grao.



### **4.3 Estrategias de marketing**

Con base en los objetivos planteados se trabajarán estrategias de “marketing” para las áreas de producto, precio, promoción y distribución. Las propuestas descritas a continuación se presentarán de manera integral, según el orden de objetivos.

#### **4.3.1 Estrategia de distribución**

##### **Apertura de nuevos puntos de venta**

###### **Justificación**

Con el objetivo de ganar mercado en la zona este de la ciudad, se propone la apertura de nuevos puntos de venta. Nuevas cafeterías ubicadas en puntos estratégicos del área este de la ciudad permitirán a Grao aumentar su volumen de ventas, y su posicionamiento en el mercado.

En los resultados de investigación, se mostró que los clientes actuales de Grao visitarían las cafeterías más frecuentemente si tuvieran locales más cercanos a su casa o trabajo. Por lo tanto, se sabe que la necesidad existe, y de igual manera el potencial de nuevas ventas.

Varias de las amenazas que se descubrieron para Grao, giran en torno de no tener suficiente participación y liderazgo en el mercado. Si se analiza el ejemplo de Spoon, cuyos restaurantes están en todos los principales centros comerciales y puntos clave de la ciudad, se puede visualizar una base muy amplia de consumidores leales que encuentran siempre cerca los productos de Spoon cuando los desean.

De esta manera, representa un gran potencial de crecimiento para Grao, no sólo ganar mercado en la zona este, sino fortalecer su base de consumidores leales en todo el territorio de la GAM, lo que le da mayor poder ante la competencia.

### Propuesta de nuevos locales

Con base en la experiencia y el análisis de los puntos de venta ya existentes, se recomienda seguir el concepto de “coffeeshop”, que comprende una oferta más integral de los principales beneficios de Grao.

La zona este es el área recomendada, sin embargo, deberá ser el departamento de mercadeo de Grao quien decida, de acuerdo con el presupuesto y otras consideraciones, cuáles son los puntos ideales para una nueva cafetería.

La recomendación en este caso, es evaluar centros comerciales clave como Multiplaza del este y Terramall, así como otras localidades que corresponden a puntos de reunión importantes para el mercado meta en esta área de la ciudad. Por ejemplo, Curridabat, Barrio Escalante o Los Colegios.

En todo caso, es de relevancia considerar que las ubicaciones elegidas, sean localidades de fácil acceso, y cercanas a centros corporativos o bien, dentro rutas utilizadas para trasladarse de la casa al trabajo (y viceversa).

### **4.3.2 Estrategia de promoción**

#### **Campaña de refrescamiento de imagen**

##### Justificación

Con el objetivo de atraer una mayor cantidad de consumidores a las cafeterías, y ampliar la base actual de clientes, se propone diseñar una campaña de publicidad que refresque la imagen de Grao.

Como se vio en los resultados de investigación, muchas personas ya reconocen la marca y tienen una idea de cuáles son sus principales atractivos. Sin embargo, la evolución que sufrió el concepto de Grao desde sus inicios, ha hecho que los consumidores perciban mensajes distintos de los diferentes locales.

La escasa recordación de publicidad de Grao que se mostró en los resultados de investigación, da pie a que la mayoría de las visitas que reciben las cafeterías sea por

recomendaciones personales o porque han visto promociones en Spoon. A pesar de que esto último es muy positivo, limita la cobertura masiva por parte de mensajes que sean creados estratégicamente por la marca.

En este sentido, es importante entrar en una etapa de comunicación que se concentre en recordar a los clientes cuál es la propuesta de marca global que la hace única, y que diferencia a Grao de su competencia, sin importar cuál local se visite. Un mensaje atractivo distribuido a través de un plan de medios efectivo pretende atraer clientes nuevos.

Por último, es importante mencionar, que la presencia de marca en medios masivos en estos momentos, se verá beneficiada por la escasa publicidad de los competidores y por la diferenciación de su mensaje (ante la gran cantidad de promociones y anuncios enfocados en el precio por parte de restaurantes de comidas rápidas como alternativas a las cafeterías).

### Mensaje

Más allá de concentrarse en un solo beneficio, como se ha hecho en campañas anteriores, donde generalmente se resalta el producto, la idea principal de esta campaña es mostrar cómo las ventajas competitivas de Grao ofrecen una experiencia única.

En la figura uno que se muestra a continuación, se ha representado la propuesta de marca que debe guiar el mensaje de esta campaña. Los círculos pequeños reflejan ventajas competitivas de Grao, de sus cafeterías una experiencia de compra única, diferente a cualquier otra. Estas ventajas son: excelente servicio, ambiente moderno, productos novedosos de calidad, respaldo de Spoon, eventos y beneficios exclusivos. Sobre este último punto se profundizará en las propuestas de Plan de lealtad y Eventos especiales, para entonces se comprenderá la importancia de incluir esta ventaja.

Figura 1: Propuesta de marca para la campaña de publicidad



Fuente: Elaboración personal.

La idea es crear distintos mensajes sencillos que reflejen esta experiencia, de una forma moderna de acuerdo con la imagen de Grao y al estilo de vida de los consumidores.

#### Plan de medios

Como bien se vio en los resultados de investigación, Internet es el principal medio de comunicación que utiliza el mercado meta en su vida diaria, seguido por TV y periódicos. Por lo tanto, se considera acertado basar la campaña de publicidad en Internet, apoyado por medios masivos.

Se excluye televisión de este plan, por el alto costo de pauta y producción que este medio representa, y porque probablemente el segmento meta de Grao observa en su mayoría canales de televisión por cable, muchos de los cuales tienen restringida la publicidad local. Adicionalmente, la inversión en pauta se podría ver diluida entre todos los posibles canales que observa el segmento elegido.

Una de las grandes ventajas de Internet es que es un medio relativamente económico y por lo tanto permite invertir en una presencia importante. Internet es un canal para llegar a segmentos específicos de interés, además de ser un medio participativo en el que los consumidores buscan la publicidad y pueden incluso manipularla, recomendarla a amigos, descargarla, enviarla por correo, etc.

Por otro lado, prensa es un medio de comunicación tradicional de consulta diaria que permite lograr un buen alcance del mercado. Aunque la pauta es de precio elevado, se pueden buscar algunas alternativas para que, como medio de apoyo, se aproveche bien la inversión.

Con base en lo anterior, se propone un plan de medios de la siguiente manera:

Cuadro 4: Plan de medios para la campaña de refrescamiento de marca

Medio	Tipo de publicación	Tiempo de pauta	Datos importantes
<a href="http://www.nacion.com">www.nacion.com</a>	Banner expandible, que permita una presencia atractiva y permanente en el sitio	Oct-nov 2009	Usuarios son personas de 20 a 44 años de NSE Medio medio a alto, con nivel académico de técnico a universidad completa o más. Tiene más de 155.000 personas que lo visitan mensualmente.
<a href="http://www.sabores.co.cr">www.sabores.co.cr</a>	Micrositio sobre Grao dentro del sitio Web, con recetas, información y beneficios (descuentos	Oct-nov 2009	Usuarios son en su mayoría mujeres de NSE medio medio a alto. Sabores en su versión impresa es la revista más vendida en CR, y junto con su programa de TV y

	especiales, etc)		sitio web conforman un atractivo canal de comunicación.
<a href="http://www.cinemanía.co.cr">www.cinemanía.co.cr</a>	Banner expandible, que permita una presencia atractiva y permanente en el sitio	Oct-nov 2009	Usuarios son personas entre los diecinueve y los cuarenta años, de NSE medio medio a medio alto.
Plataforma Web	Micrositios, banners, cupones imprimibles, etc.	Oct 2009 – feb 2010	Esta plataforma se verá en mayor detalle en la estrategia que la describe, y consistirá en un canal clave de comunicación para esta campaña, ya que como medio propio de la marca, podrá aprovechar para desarrollar micrositios, banners y demás materiales atractivos tanto a nivel de sitio Web como de comunidades virtuales.
Envíos electrónicos	Bases de datos propias o bien, externas (sugerida: base datos nacion.com, 158	Oct 2009 – feb 2010	Los envíos electrónicos a bases de datos, aumentan tanto el alcance como la frecuencia del mensaje. Se pueden variar según el segmento, y sirven para

	personas)		generar tráfico al sitio Web, así como a las cafeterías propiamente.
Periódico La Nación	8 Cintillos verticales 3x5, uno cada sábado	Oct-nov 2009	El periódico La Nación es el que tiene mayor cobertura a nivel nacional, llegando a consumidores mayormente entre los veinte y los cuarenta y cinco años de edad, NSE medio amplio y alto.
Exteriores	Vallas, mupis o buses	Nov 2009	Para reforzar la campaña en medios, la comunicación en exteriores aumentará el alcance a una mayor cantidad de personas en puntos clave de la ciudad.

Fuente: Elaboración personal, con base en datos provistos por Grupo Nación en enero del 2009.

El plan de medios propuesto tiene el fin de que el mensaje logre un impacto importante en el mercado meta masivo, y que de tal manera despierte el interés de los consumidores potenciales en conocer Grao y visitarlo más frecuentemente.

## **Plan de lealtad**

### Justificación

Como lo mostraron los resultados de la investigación realizada, los mismos clientes de Grao pidieron un plan de lealtad, y es que los programas de cliente frecuente bien administrados tienen la ventaja de ofrecer grandes beneficios tanto para los consumidores como para la misma compañía.

Actualmente, Grao tiene una tarjeta de cliente frecuente de cartón, la cual como se mencionó en el capítulo dos, obsequia un café frío o un gelato al completarla con diez “stickers”. Cada “sticker” se obtiene al comprar más de ¢1500. Esta estrategia permite premiar a los clientes que han consumido una cantidad específica de veces en Grao, sin embargo, tiene la desventaja de que no incentiva una mayor frecuencia de compra ni el aumento del “ticket” promedio.

Los clientes actuales constituyen una base importante de ingresos para Grao, y de hecho se sabe que la mayoría visita las cafeterías al menos una vez a la semana. Un plan de lealtad representa la oportunidad de aumentar las compras de los clientes que ya son fieles y que se sienten atraídos por la marca, brindándoles incentivos y beneficios exclusivos adicionales.

Actualmente, solo las cadenas de comidas rápidas han desarrollado programas de lealtad para sus consumidores, pero ninguna cafetería ha hecho hasta el momento algo similar, y en este sentido, el lanzamiento de un programa puede llamar la atención de los clientes. La cadena internacional Starbucks, por mencionar una referencia, ha desarrollado un programa de lealtad que ha sido de gran éxito para sus ventas, generando ingresos bastante altos con más de ciento noventa millones de tarjetas entregadas.<sup>63</sup>

Un programa de lealtad permite además crear una comunidad de consumidores que comparten estilos de vida, y se sienten atraídos por pertenecer a ese grupo particular que les ofrece privilegios.

---

<sup>63</sup> Referencia a tarjetas Starbucks Gold Card y Starbucks Rewards de la cadena internacional Starbucks. URL: [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com)



El presente plan de lealtad se basa en ofrecer beneficios permanentes que enganchen al consumidor de Grao con el programa, y promociones adicionales que funcionen como herramientas para incentivar un aumento en la frecuencia de visita y en el monto de cada compra, así como otros fines que se consideren necesarios, como por ejemplo, la compra de nuevos productos. Finalmente se presentarán privilegios exclusivos, los cuales tendrán como objetivo alimentar la fidelidad de los clientes.

#### Diseño del Programa de lealtad

El programa de lealtad que se propone se basa en una tarjeta plástica que identifica al consumidor como cliente frecuente (o potencial cliente frecuente). Para fines de este Proyecto de Graduación se ha decidido llamarle Grao-Card a esta tarjeta.

#### Mecánica:

La tarjeta se entrega al cliente que la solicite en cualquiera de las cafeterías Grao, de forma gratuita. Para recibirla, el cliente llena un formulario con datos personales y de estilo de vida que sirvan al departamento de mercadeo para generar futuras estrategias. En el anexo complementario se incluye una propuesta de este formulario.

Una vez que el cliente tiene la tarjeta, debe portarla siempre consigo para obtener los beneficios en cualquiera de las cafeterías Grao.

La idea es que la tarjeta se desactive cada año y que para reactivarla, los clientes simplemente deban verificar que sus datos estén actualizados. Esto podrían hacerlo tanto en línea como en las cafeterías, con el fin de que sea un proceso sencillo, pero permita al departamento de mercadeo mantener al día los datos de los clientes.

Usualmente se cobra un monto representativo a quienes extravían la tarjeta y quieren solicitarla de nuevo, sin embargo, esto depende del costo de las tarjetas y queda a consideración de la compañía.

### Beneficios permanentes:

Los beneficios permanentes son el gancho que hace que el consumidor quiera tener su Grao-Card, por lo tanto deben representar un atractivo relevante, sin generar un costo significativo para Grao. Los beneficios no deben ser muchos, pero deberían ser perceptibles en cada experiencia de compra.

De esta manera, se proponen los siguientes beneficios permanentes:

- “Refill” gratis de café (no aplica para llevar).
- Complementos adicionales gratis para el café u otras bebidas calientes (siropes, crema chantilly, otros tipos de leche).
- Un ingrediente adicional gratis para panini o ensalada (solo aplica una de las dos opciones por compra).
- Una copa de gelato gratis en el mes de su cumpleaños (solamente una copa a retirarse cualquier día del mes).

### Promociones exclusivas del Programa:

Las promociones exclusivas para los clientes, serán los incentivos para generar mayor volumen de ventas, dependiendo de las necesidades de mercadeo en el momento específico. Deben ser simples y lo suficientemente atractivas para que se presenten como oportunidades importantes de compra para los consumidores.

El plan de lealtad debería tener idealmente cuatro o tres promociones al mes, de manera que los incentivos sean dinámicos y constantes, para promover la frecuencia de compra y generar un impacto importante.

El departamento de mercadeo de Grao deberá fijar un plan de promociones exclusivas para el programa, dependiendo de las necesidades que surjan en cuanto a ventas. Si el objetivo es aumentar el ticket promedio, pueden ofrecer por ejemplo: al comprar un panini el segundo sale a mitad de precio, al añadir una ensalada verde al panini obtenga un 10% de descuento en la compra total, por cada compra mayor de diez mil colones reciba gratis una copa doble de gelato, etc.

En el caso de que la idea sea incrementar la frecuencia de compra, podrían ofrecer incentivos limitados en el tiempo, por ejemplo: solo por esta semana al comprar dos almuerzos ejecutivos el tercero sale a mitad de precio (cada almuerzo debe comprarse en un día distinto), o solo por esta semana aproveche cualquier gelato con un 30% de descuento, etc.

Por último, se puede aprovechar la base de clientes para impulsar nuevos productos, en cuyo caso las promociones deberían ofrecer el producto nuevo a un descuento especial o ligarlo con otros productos del menú, por ejemplo: solo esta semana 20% de descuento en nuevo gelato, con la compra de cualquier panini o ensalada reciba gratis una muestra del nuevo postre, por la compra del nuevo “muffin” y una taza de café reciba un 10% de descuento en su compra, etc.

#### Privilegios exclusivos:

Como tercer herramienta, el plan debe tener privilegios para los clientes con Grao-Card, los cuales se dedican a recordarle al cliente que el trato que recibe es especial. Estos privilegios tienen como fin crear pertenencia a la marca, y alimentar la lealtad.

En este sentido, los clientes que posean Grao-Card deberían recibir invitaciones especiales a eventos de Grao, en los cuales puedan tener privilegios simples frente a los demás clientes, por ejemplo, una cortesía de café en la inauguración de un nuevo local, una ubicación especial en una noche de música, una rifa exclusiva, etc.

Este tipo de privilegios deberían darse a los clientes al menos tres veces al año, de manera que el cliente recuerde cada cierto tiempo que se le considera un cliente especial, y de que su lealtad es valorada en Grao.

#### Comunicación:

Para que un plan de lealtad funcione, debe existir una excelente comunicación entre Grao y sus clientes frecuentes. Para esto, el medio más accesible y práctico es Internet. Al adquirir la Grao-Card se recolecta el correo electrónico, y este debería ser el principal medio de contacto.

De nada sirven los beneficios y promociones, si el consumidor no está constantemente informado de ellos. Por lo tanto, el plan debe contemplar el manejo de una base de datos en línea, que permita enviar pantallas con información de la promoción que está vigente en ese momento para los tarjetahabientes.

Los correos electrónicos servirán también para invitar a los clientes a eventos u otras actividades que se realicen en Grao. Para este plan será de mucha utilidad la Plataforma en línea que se propone más adelante en este capítulo.

Debido a que es conveniente para Grao que la mayor cantidad de personas se unan al programa para poder incentivar sus compras, es importante realizar un lanzamiento que permita dar a conocer la tarjeta.

Este lanzamiento debe ir ligado a un programa de capacitación para los empleados, de manera que promuevan la adquisición de la tarjeta entre los clientes. De igual manera, se pueden colocar algunos materiales en el punto de venta, en las mesas y cajas, informando a los clientes sobre los beneficios de la nueva Grao-Card.

## **Eventos especiales**

### Justificación

En la investigación realizada, los clientes pidieron más “eventos y promociones especiales” para visitar Grao más frecuentemente. Los eventos en este caso, más allá de permitir a los clientes pasar un rato agradable, permiten posicionar a la marca dentro de un estilo de vida y un carácter específico, brindando a los consumidores una experiencia de marca.

Los eventos deben planearse para hablar de Grao, de aquellos aspectos que lo diferencian de otras cafeterías. Un evento musical debe hablar de su estilo moderno, una degustación de cafés debe permitir al cliente experimentar su especialización, y una noche de entretenimiento puede reflejar su espíritu joven entre amigos.

No se necesitan planear demasiados eventos, ni tampoco demasiado complicados. Con un plan que permita abarcar las diferentes áreas que el consumidor debe experimentar sobre la marca, unos seis u ocho eventos al año serán suficientes.

Además de reflejar la imagen de marca, los eventos especiales son ocasiones para posicionar a Grao como un punto de encuentro dinámico, donde siempre suceden cosas interesantes que vale la pena ir a conocer. Todas las experiencias positivas que los consumidores tengan con la marca, son plataformas para construir lealtad más fácilmente. También será una buena oportunidad de llamar la atención de grupos nuevos de consumidores que se ven atraídos por un evento particular.

Los eventos especiales permiten a Grao crear una comunidad de consumidores, que comparten estilos de vida y desarrollan un sentido de pertenencia alrededor de la marca. Eventualmente, esto se convierte en fidelidad, recomendaciones positivas y aumento de la frecuencia de visita.

#### Plan de eventos especiales

Para cumplir el objetivo de afianzar los valores de marca y crear una experiencia más atractiva, se proponen los siguientes eventos especiales, clasificados por su aporte a la marca y los resultados que se pueden esperar como consecuencia de su realización.

Entre cada evento que se presenta a continuación debería existir un lapso de un mes y medio a dos meses, para no saturar al consumidor.

Cuadro 5: Propuesta de eventos especiales para Grao

Evento	Valor para la marca	Resultados esperados
Degustación de diferentes tipos de cafés con un barista	Reforzar la especialización de Grao en el café, y demostrar la calidad de sus mezclas.	Consumidores más educados e interesados en el tipo de café que consumen, más abiertos a opciones especializadas,

		oportunidad estratégica para invitar a los asistentes a probar nuevos tipos de café o productos nuevos con este ingrediente.
Noche de música con DJ	Reforzar el estilo de vida moderno y joven de Grao, e identificarlo como punto de encuentro para adultos jóvenes.	Atracción de nuevos clientes, oportunidad para ofrecer incentivos de compra a una base de clientes que están interesados en encuentros nocturnos o actividades después de la oficina.
Degustación de gelatos con un especialista, ligados con productos que complementan bien al gelato	Reforzar especialización en gelatos y productos novedosos de inspiración internacional.	Atraer a clientes interesados en conocer más sobre los productos que consumen y desarrollar un interés en opciones del menú diferenciadas, generar compras cruzadas.
Especial “After Office”, con promociones o productos especiales para grupos de jóvenes ejecutivos, puede incluir música en vivo	Reforzar Grao como un punto de encuentro, afianzar valores de modernidad.	Oportunidad de incentivar a los consumidores para que Grao sea un punto de encuentro después de la oficina, aumento de compras nocturnas, generar lealtad de marca.
Tarde de arte con algún artista joven que pinte	Reforzar valores de cultura	Atracción de grupos de clientes interesados en el

alguna obra y deje algunos como exposición	y modernidad.	arte, aumento de visitas/ventas en los días de exposición.
Lanzamiento de un libro, puede realizarse una alianza con Librería Internacional para llevar la visita de un autor de público adulto joven, algún tema moderno	Reforzar valores de cultura, pensamiento joven y modernidad.	Atracción de nuevos grupos de clientes, oportunidad de ligar productos de Grao con cupones de descuento para libros, ventas cruzadas con otros artículos interesantes para el estilo de vida del consumidor.
Taller de cocina de entretenimiento: paninis y bebidas frías con café	Reforzar la calidad de los productos Grao, y el estilo de vida moderno.	Desarrollar consumidores interesados por los productos de Grao y alternativas diferentes de consumo, oportunidad para ofrecer nuevos productos, nuevas mezclas de ingredientes.

Fuente: Elaboración personal.

### **Plataforma en línea**

#### Justificación

Se sabe que el medio de comunicación más utilizado de los consumidores actuales de Grao en su vida diaria es Internet. Muy probablemente también lo es para muchos adultos jóvenes que se encuentran dentro del segmento meta de Grao y que aún no han conocido lo suficiente sobre la marca.

El uso de Internet se ha popularizado en los últimos años, para convertirse en una poderosa herramienta de información personal y social. En la actualidad, muchos jóvenes y adultos ejecutivos se basan en herramientas como el correo electrónico para comunicarse e intercambiar información importante de negocios.

Con una gran cantidad de personas navegando en Internet, éste se ha vuelto un medio de comunicación relevante en la vida de los jóvenes profesionales, quienes lo han adoptado como parte de su vida social. Los sitios de comunidades como Facebook, Twitter o Youtube, han abierto las puertas a nuevas formas de socializar, y constituyen canales a los que los consumidores se exponen constantemente.

Las marcas no deben quedarse atrás, y más allá de crear un sitio Web, en este momento es de gran utilidad plantear una plataforma en línea que una al sitio informativo con comunidades virtuales donde la marca puede ser “un amigo más” y formar parte de la vida diaria del consumidor.

En este sentido, se considera que Internet constituye una gran oportunidad para Grao, dada la relevancia que este medio tiene para su segmento. A través de una plataforma en línea como la que se propone, Grao podrá comunicarse constantemente con sus consumidores para incentivarlos a comprar, aumentar su alcance en el mercado y ampliar su experiencia de marca creando un sentido de pertenencia.

Al ser Internet un medio muy accesible, permite a Grao experimentar con publicidad e información más creativa, de gran atractivo y utilidad para su público meta.

#### Diseño de la Plataforma

La plataforma propuesta comprende dos herramientas, un sitio Web informativo sobre Grao y su experiencia de marca, así como la presencia en comunidades virtuales que permitan acercarse a la vida diaria del consumidor.



### Sitio Web:

Para comenzar, se debe diseñar un sitio Web de Grao, con información básica sobre los productos del menú, las ubicaciones de sus cafeterías, cómo es la marca y quienes están detrás de ella, así como información sobre la Grao-Card (propuesta en este apartado).

Adicionalmente, es importante que cuente con secciones de estilo de vida, es decir, que posean información de interés para los consumidores. Estas secciones deben tocar temas que hablen de la marca y extiendan la experiencia de compra de sus cafeterías.

A continuación se proponen varias secciones adicionales:

- Recetas para hacer en casa: una sección con recomendaciones del barista y algunas recetas sencillas para hacer diferentes cafés fríos o calientes, y tal vez algún panino para acompañar.
- El sonido de Grao: ¿qué música suena en las cafeterías? En esta sección se pueden subir artistas recomendados e incluso canciones descargables. Mediante una alianza con Librería Internacional o alguna disquera, se podrían recomendar nuevos CD's que además pueden sonar en las cafeterías. Los mismos consumidores pueden recomendar música que les gustaría escuchar.
- Eventos especiales: con el calendario de los próximos eventos y algunas fotos de actividades anteriores, que le den una cara distinta a las cafeterías.
- Lectura en línea: para los consumidores que visitan solos las cafeterías y tienen su computadora portátil, Grao podría subir algunos cuentos o libros cortos (que no requieran licencia) para leer en línea desde su sitio Web.
- Blog de los consumidores: ¿qué quieren nuevo en Grao? Esta es una oportunidad para obtener retroalimentación directa de los clientes, brindándoles un espacio para que expresen qué les gustaría que Grao tuviera, ya sea un nuevo producto en el menú o cualquier otro tipo de recomendación. Grao no tendría que responder cada comentario, pero podría prometer tomarlos en consideración.

- Tarjetas de invitación en línea: aunque Grao no puede vender por Internet, sí puede facilitar una herramienta de entretenimiento que permita a los consumidores diseñar y enviar tarjetas postales para invitar de forma divertida a un amigo a que vayan juntos a Grao. Es una manera simple y atractiva de promover ventas.

El sitio Web sirve de herramienta para comunicar lanzamiento de productos, promociones especiales de temporada, cupones de descuentos o regalías imprimibles, en fin, cualquier información que sea de utilidad para Grao y atractiva para el consumidor.

Cabe decir que es de suma importancia que la línea gráfica del sitio sea moderna y se aleje de los sitios Web tradicionales, para convertirse en un lugar atractivo para navegar y visitar constantemente.

Comunidades en línea:

Con el objetivo de ser una marca participativa y acercarse a la vida diaria de los consumidores, se propone que Grao tenga una presencia atractiva en comunidades virtuales como Facebook, Twitter y Youtube, sitios de gran tráfico diario.

Los sitios de Grao en estas comunidades podrían accederse directamente desde el sitio Web de Grao, o bien desde la misma comunidad.

En Facebook se pretende sacar mejor provecho de la página actual, publicando promociones exclusivas para fans de Facebook, actualizaciones de eventos que se realizan en Grao, fotos de eventos anteriores, así como temas interesantes de estilo de vida, como por ejemplo la música que se escucha en las cafeterías.

En Facebook se propone además, diseñar una aplicación para que entre los amigos se puedan enviar de regalo tazas de café, gelatos, paninis de Grao e invitaciones a visitar las cafeterías. La idea es generar un sitio más interactivo, donde los consumidores empiecen a interesarse por lo que sucede en Grao y participen.

Por su parte, Twitter es una oportunidad para Grao de publicar las últimas novedades y recomendaciones de las cafeterías, así como promociones de tiempo limitado que puedan incentivar a los consumidores a visitar Grao.

Por último, se propone abrir una cuenta en Youtube para subir vídeos sobre los eventos que se realicen, así como recomendaciones del barista y alguna receta interesante que puedan ver y compartir los consumidores.

La importancia detrás de todo esto es que las personas empiecen a percibir que en Grao siempre sucede algo, y se posicione como un punto de encuentro moderno y dinámico.

La gran ventaja con los contenidos publicados en comunidades virtuales, es que los mismos consumidores pueden participar, reenviar y compartir los vídeos, promociones, recetas y eventos que se publiquen. Es una gran oportunidad para generar publicidad boca a boca y llegar a un mayor número de personas dentro del segmento meta.

### **4.3.3 Estrategia de precio**

#### **Grao-packs económicos**

##### Justificación

En tiempos de crisis económica, los consumidores tienden a ser más cuidadosos con el dinero, y buscar opciones más accesibles y prácticas para gastar menos sin sacrificar su estilo de vida.

Aunque los Grao-packs y los menús ejecutivos han surgido como una opción accesible para los consumidores, la opción más barata de una comida completa tiene un precio de ¢3.750 colones, lo que significa un total de ¢18.750 colones para una persona que eligiera Grao como su opción para comer cinco días a la semana.

En un momento donde los competidores de comida rápida o casera ofrecen paquetes completos a un precio mucho menor, es importante que Grao no pierda a sus clientes,

y pueda ofrecer una opción práctica a quienes no quieren sacrificar la calidad y variedad de su comida.

Una opción de comida completa más económica en el menú es una buena alternativa para atraer a una mayor cantidad de consumidores, sin ofrecerles descuentos ni sacrificar la imagen de Grao.

Por otro lado, el departamento de mercadeo ha visto una necesidad importante en los últimos meses de atraer a los consumidores no sólo hacia el almuerzo y la cena, sino también hacia el desayuno. Para Grao es importante promocionar mejor los desayunos y generar volumen de ventas también a esta hora del día. Por lo tanto, se ha decidido considerar los desayunos como parte de esta propuesta.

#### Diseño de Grao-packs económicos

##### *Para almorzar*

Los Grao-packs económicos pueden aparecer por una temporada para probar su efectividad, con la idea básica de incluirlos en el menú como una alternativa más accesible de paquetes de comida completa.

El objetivo principal es aumentar la frecuencia de compra de los consumidores de centros corporativos cercanos a Grao que acostumbran visitar las cafeterías en horas de almuerzo, y evitar que vayan a la competencia.

La creación de los Grao-packs económicos debe verse precedida por un estudio financiero de la compañía, que permita determinar cuáles son los productos de menor costo que pueden servir para crear paquetes atractivos.

A continuación se presenta un ejemplo de lo que se considera que podría ser un Grao-pack económico, creados con base en productos actuales del menú:

Sándwich Triplex + sopa pequeña o ensalada + refresco + alfajor o cocada

Arroz con pollo + refresco + alfajor o cocada

Media ensalada de pollo + refresco + alfajor o cocada

Este tipo de paquetes deberían ofrecerse a un precio entre los 2.800 y los 3.100 colones para que constituyan una opción realmente atractiva para los clientes más frecuentes.

Los Grao-packs económicos pueden mantener este nombre para referirse a la accesibilidad de su precio, o bien se les puede asignar un nombre que sea más moderno y acorde con la marca, que pudiera además diferenciarlo de la competencia. Para esto se propone el nombre de “Petit Grao-packs”.

Para constituir una opción atractiva y flexible para un consumidor que suele almorzar más de dos veces por semana en Grao, deberían crearse no menos de tres y no más de cinco Grao-packs económicos.

#### *Para desayunar*

Usualmente, los ejecutivos buscan una opción para almorzar fuera de su casa u oficina, pero es menos común que adquieran la costumbre de invertir en un buen desayuno.

Para construir un hábito como éste, la oferta debe ser lo suficientemente atractiva para que los consumidores prefieran pasar por un desayuno a Grao, en vez de comer un par de tostadas en casa.

En este sentido, un programa atractivo de desayunos podría promoverse con las siguientes tácticas:

- Creación de Grao-packs económicos de desayuno: que ofrezcan al consumidor tanto opciones completas tradicionales, como opciones Light y opciones fáciles de comer incluso en el escritorio de la oficina. De igual manera, es importante que los packs sean únicos de Grao para generar lealtad.
- Para llevar: no todas las personas tienen tiempo suficiente para sentarse a degustar de un desayuno, sin embargo, sí pueden parar cinco minutos a comprar algo para llevar. Por esta razón es importante que se desarrolle comunicación que promueva desayunos prácticos para llevar y comer en la oficina.

- Servicio a domicilio: para los locales que estén cerca de centros corporativos, es muy atractivo ofrecer servicio a domicilio que lleven el desayuno hasta la recepción de las oficinas, esto sin duda facilitará las compras de los consumidores.

En la mañana, la mayoría de las personas no tendrá mucho tiempo y por lo tanto estarán atentos a opciones prácticas que les ofrezcan un desayuno satisfactorio sin que les quite mucho tiempo ni dinero.

#### **4.3.4 Estrategia de producto**

##### Justificación

Una buena oportunidad para afianzar el valor de especialización de Grao es hacer que los consumidores reconozcan las mezclas exclusivas de su café gourmet. Entre más se acostumbre el consumidor a un tipo de café, más potencial hay de generar una lealtad hacia la marca.

Por otro lado, extender la disponibilidad de sus mezclas más allá de sus propios puntos de venta, permite un mejor posicionamiento de la marca, una mayor exposición al consumidor, y lo más importante, promueve que las personas tengan mayor accesibilidad al producto y puedan consumirlo como parte de una rutina diaria.

Incluso en las cafeterías, los consumidores pueden llevarse una parte de la experiencia al comprar una bolsa o lata con su mezcla preferida. Además de generar una nueva oportunidad para aumentar las ventas, diferencia a Grao de su competencia, que aún no ofrecen este tipo de productos al consumidor.

##### Creación y distribución de mezclas de café

Las mezclas de café deberán ser determinadas por el departamento de mercadeo, según los gustos y preferencias de su consumidor.

Para lanzar nuevos productos que tengan un impacto importante, deberían existir al menos tres mezclas únicas que permitan a los consumidores elegir su preferida, o bien variar de una mezcla a otra. Pueden existir dos tipos de presentaciones, sea en bolsa o en lata, esta última de mayor valor.

Dentro de las cafeterías debe asignarse un lugar específico para estas mezclas cerca de las Cajas, de manera que puedan funcionar como compras por impulso. También se recomienda generar materiales de comunicación para promocionar los nuevos productos.

Como puntos de venta externos, se pueden establecer en una primera etapa los Automercados, los cuales están en varios puntos estratégicos de la GAM y coinciden con el segmento meta de Grao.

En los Automercados, la marca podrá tener una buena exposición ante muchísimos consumidores, y necesitará de apoyo de materiales como stoppers que llamen la atención hacia el producto. Sería recomendable negociar un frente de góndola para su lanzamiento, de manera que el producto tenga aún más exposición.

La venta de los productos en los Automercados permitirá que los clientes actuales de Grao puedan desarrollar una mayor lealtad de marca y crear una mayor cercanía, mientras que llamará la atención de clientes potenciales que al probar las mezclas de café, pueden sentirse atraídos a visitar las cafeterías.

#### **4.4 Plan de implementación**

Con el fin de unir todas las estrategias propuestas anteriormente para visualizarlas de una forma más simple, se ha preparado un cuadro con el detalle de su implementación en la línea de tiempo de octubre 2009 a setiembre 2010.

Las estrategias de “marketing” aquí planteadas no excluyen de ninguna manera otras estrategias o planes que tenga preparado el departamento de mercadeo, los cuales pueden integrarse dentro del cronograma para aprovechar la sinergia que puedan generar.

En este cuadro se aprecia más fácilmente, cómo las estrategias se apoyan unas a otras. Así, por ejemplo, el lanzamiento del sitio Web se puede incluir dentro de la campaña de imagen para generar tráfico en los primeros meses. De igual manera, los eventos y promociones podrán subirse al sitio y comunidades virtuales. Para el plan de lealtad con la nueva tarjeta se puede aprovechar la plataforma en línea tanto como la campaña en medios para obtener promoción en los meses de su lanzamiento.

Cuadro 6: Implementación de las estrategias de “marketing”

	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10
Campaña imagen												
Lanzamiento plan lealtad												
Promociones 3-4 al mes												
Eventos especiales												
Lanzamiento sitio web												
Lanzamiento comunidades virtuales												
Implementación Petit Grao-packs												

Fuente: Elaboración personal.

Como podemos ver, el cuadro seis presenta de manera muy general y simplificada la implementación en el tiempo de las estrategias propuestas. Sin embargo, cada una de estas estrategias se divide en una serie de acciones requeridas para asegurar la efectividad del plan general.

A continuación, el cuadro siete presenta en mayor detalle una referencia de lo que podrían ser las acciones que deben llevarse a cabo para implementar cada estrategia. El departamento de mercadeo de Grao deberá ajustar estas labores a sus procedimientos tradicionales de trabajo, unirlas con otras estrategias que tengan planeadas, y preparar un cuadro real.



Cuadro 7: Acciones a implementarse según cada estrategia

Estrategia	Acciones de “marketing”
Apertura de nuevos locales	<p>Evaluación de posibles locaciones</p> <p>Negociaciones comerciales</p> <p>Arquitectura y remodelaciones</p>
<p>Campaña de refrescamiento de imagen</p> <p>Lista para oct 09</p>	<p>Preparar creatividad y artes</p> <p>Confirmar plan de medios</p> <p>Elaborar materiales complementarios para puntos de venta</p>
<p>Plan de lealtad</p> <p>Listo para oct 09</p>	<p>Definir beneficios permanentes</p> <p>Elaborar las tarjetas Grao-Card</p> <p>Plantear el cronograma de promociones (coordinado con las promociones normales de temporada que realiza el departamento de mercadeo, productos que necesitan moverse, y otras oportunidades que se consideren estratégicas)</p> <p>Preparar materiales informativos para el punto de venta</p> <p>Preparar cupones u otros materiales necesarios para las promociones</p> <p>Preparar sistema para el manejo de bases de datos</p> <p>Preparar formularios de registro</p>

	Elaborar plan de entrenamiento y promoción de las tarjetas para el personal de Grao
Eventos especiales  Listo para oct 09	<p>Coordinar con proveedores de eventos</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con otras marcas (proveedor de libros, disqueras u otros)</p> <p>Definir plan de eventos por punto de venta</p> <p>Diseñar materiales de comunicación de los eventos, para la plataforma Web y puntos de venta</p>
Plataforma en línea  Listo para oct 09	<p>Diseñar sitio Web</p> <p>Diseñar aplicaciones y sitios en Facebook, Twitter y Youtube</p> <p>Definir planes de actualización de información, promociones por temporada, videos, publicación de eventos, etc.</p>
Petit Grao-Packs  Listo para ene 10	<p>Hacer estudio financiero para determinar los productos de menor costo</p> <p>Elaborar los paquetes económicos</p> <p>Preparar el material para el menú y promocionales para puntos de venta</p> <p>Preparar plan de promoción tanto para almuerzo como desayuno para darlos a conocer por medio de la plataforma Web</p>

Mezclas de café	Elaboración y elección de mezclas gourmet Diseño y elaboración de empaques Negociación con puntos de venta externos Diseño y producción de materiales promocionales
-----------------	--

Fuente: Elaboración personal.

El proceso de diseño e implementación de un plan de “marketing” anual es un trabajo arduo, que conlleva realizar un análisis profundo de la situación actual de la marca y plantear una visión estratégica de acciones que deben guiar el futuro. Este capítulo pretende haber establecido objetivos de “marketing” realistas y un plan de estrategias base que ampliarán el posicionamiento y participación de Grao en el mercado nacional.

Queda a la mejor consideración del departamento de mercadeo de Grao, sacar el máximo provecho a las propuestas realizadas y desarrollarlas para lograr una implementación exitosa del plan.

En el quinto y último capítulo de este Proyecto de Graduación, se resumirán las principales conclusiones y recomendaciones que surgen del proceso de elaboración de este trabajo.

## **Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones**

## 5.1 Conclusiones

- Las marcas deben crear propuestas de valor atractivas para sus consumidores, que no se basen solamente en un beneficio de la marca, sino que sean integrales, abarcando ventajas competitivas funcionales y emocionales que la diferencien de todas las demás. Una marca debe poder ofrecer una experiencia única al consumidor a través de su propuesta de valor, la cual debe ser la esencia de las estrategias de “marketing”.
- El mercado de las cafeterías, tanto en Costa Rica, como en el mundo está saturado por pequeños negocios locales que atienden una población limitada. Solo algunas pocas cadenas han logrado abarcar mercados nacionales y trascender internacionalmente, como el caso de Starbucks. Este último ha establecido una cultura de consumo de café gourmet entre los clientes más jóvenes del mundo, conectándose con ellos a través de una experiencia de compra moderna muy particular.
- Con el acceso a información internacional, las nuevas generaciones de niveles medio al alto de nuestro país se han empezado a interesar por nuevas formas de consumir el café, es así como los cafés fríos y las mezclas gourmet se abren un mercado importante.
- La incursión de Grao en el mercado costarricense representa sin duda, una modernización del concepto de las cafeterías tradicionales, y en este sentido es una opción atractiva para los adultos jóvenes de nuestro país. Tanto el ambiente como la variedad de su menú son diferenciadores importantes de la marca.
- El proceso de evolución del concepto inicial de Grao a lo que es actualmente, no sucedió de forma consistente para los consumidores y esto pudo haber

afectado el impacto inicial de la marca sobre el mercado. Por lo tanto, es importante que se dedique a crear una propuesta consistente que mantenga sus beneficios sin importar el concepto de cafetería que desarrolle.

- La ausencia de un plan de “marketing” y un presupuesto asignado para el primer año, pudo haber limitado el potencial de Grao para alcanzar el mercado total de consumidores. A pesar de esto, la novedad del concepto logró llamar la atención en los medios en los que la marca logró exponerse.
- La competencia real de Grao son pocas cafeterías, y en su mayoría está compartiendo muchos clientes con Spoon. Esto se debe probablemente a que Spoon tiene una mayor cobertura geográfica y a que muchas de las estrategias de promoción de Grao se hacen directamente en Spoon.
- En tanto Grao logre formar nuevos hábitos de consumo en sus clientes, logrará diferenciarse cada vez más de la competencia. Un gran potencial de lealtad se presenta al visualizar que los consumidores han cambiado sus hábitos para consumir paninis, ensaladas y gelatos en vez de la tradicional repostería y sándwiches que ofrecen la gran mayoría de las cafeterías del país.
- La mayoría de los clientes actuales de Grao son muy fieles a la marca, lo que representa una plataforma de consumidores sobre los cuales se pueden trabajar incentivos importantes de ventas.
- A pesar de que pocos consumidores recuerdan haber visto publicidad de Grao, la marca sí ha logrado posicionarse efectivamente en el mercado, como una cafetería moderna, con un menú de calidad y un buen servicio. Esto ha sido generado en gran medida por recomendaciones entre los mismos clientes.
- Los clientes actuales de Grao valoran más la calidad de los productos que los clientes potenciales que han tenido menor experiencia en las cafeterías.

- Ante la crisis económica actual, cobran especial importancia las estrategias de “marketing” que pueda implementar la marca para continuar desarrollándose en el mercado, ampliando su participación y generando mayores volúmenes de ventas. En este sentido, el lanzamiento de opciones en el menú que sean más económicas pero no sacrifiquen la calidad de los productos, constituyen atractivos importantes para mantener su base de clientes y atraer más consumidores sin salirse de su segmento.
- A casi tres años de su lanzamiento, Grao aún se encuentra en la posibilidad de posicionar su concepto a un mercado más amplio de consumidores, y por lo tanto, es un momento ideal para desarrollar una campaña publicitaria masiva que refresque la imagen de la marca y recuerde a los clientes la propuesta que la hace única.
- Una manera atractiva de seguir atrayendo nuevos grupos de consumidores, y reafirmar la propuesta de marca de Grao, son también los eventos especiales, los cuales permiten crear experiencias de marca únicas para los clientes. A pesar de que representan una inversión adicional, son oportunidades para crear nuevas bases de clientes y trabajar la imagen de marca.
- Por su parte, los clientes actuales y los que se vayan sumando a la base de clientes frecuentes de Grao, constituyen una gran oportunidad estratégica para desarrollar un plan de lealtad que incentive sus compras y promueva su identificación con la marca. Esta oportunidad se presenta al abrir, paralelamente, canales constantes de comunicación con sus consumidores, como lo son las opciones Web y de comunidades virtuales que ofrece Internet.
- La implementación adecuada de un plan de “marketing” para el próximo año fiscal, daría una base estratégica importante para permitir el posicionamiento ideal de la Grao en el mercado costarricense y dar una dirección al potencial de crecimiento de la marca.

## 5.2 Recomendaciones

- Planteamiento de las bases estratégicas para Grao: es fundamental que Grao desarrolle visión, misión y valores propios, que puedan establecer bases concretas para su dirección comercial.
- Ampliación de su mercado: es importante que la compañía se enfoque en captar nuevos mercados de consumidores, y por lo tanto que busque una comunicación masiva con un grupo más amplio de sus clientes potenciales.
- Aprovechamiento de las nuevas tecnologías: ante un concepto tan moderno como el de Grao, la marca no se puede quedar atrás en cuanto a la utilización de la Internet y las nuevas tecnologías para establecer canales de comunicación efectivos con sus consumidores.
- Expansión geográfica: para aprovechar el potencial de crecimiento de Grao, es importante que sus planes comerciales comprendan a corto o mediano plazo, la apertura de nuevos locales en otras zonas clave de la GAM en las que todavía no tienen presencia.
- Planeación estratégica de “marketing”: para el desarrollo adecuado de la marca es de vital importancia que el departamento de mercadeo de Grao opere bajo un plan anual que defina objetivos y estrategias de “marketing” claras, así como un presupuesto anual asignado para lograr estos objetivos.
- Creación de tamaño “sampling” para cafés y gelatos: para promover el conocimiento y degustación de diferentes sabores de cafés o gelatos (como productos especializados de Grao), es una buena opción crear tamaños “sampling” de estos productos, que se puedan comprar en paquete. Por ejemplo, que los consumidores puedan comprar un paquete de tres cafés tamaño “sampling” para probar diferentes sabores y mezclas. Es una buena manera de promocionar también la prueba de nuevos sabores.



- Evolución del plan de lealtad: después de un año de implementar un plan de lealtad como el propuesto en este Proyecto, es importante que el programa evolucione para añadir más beneficios a los clientes. Se puede desarrollar un programa más elaborado que comprenda la acumulación de puntos, así como una tarjeta VIP con incentivos para los mejores clientes.
- Implementación y evaluación del plan “marketing”: para llevar acabo el plan de “marketing” propuesto en el presente Proyecto es importante contratar a un equipo (sea interno o externo) que desarrolle los conceptos creativos y gráficos detrás de cada estrategia. De igual manera, es importante que el departamento de mercadeo de Grao, evalúe el plan al menos una vez cada seis meses para determinar el éxito de las estrategias y ajustar el plan según los factores cambiantes del mercado.
- Es necesario establecer un sistema formal de evaluación constante de la experiencia de compra, que comprenda mediciones de la satisfacción de los clientes. Esta información brindará datos clave para la dirección de las estrategias de “marketing” futuras de la compañía.

## Bibliografía

### Libros de texto:

- Ferrel, Hartline. *Estrategia de marketing*. 3era edición. Editorial Thompson: 2006.
- Lamb, Hair, McDaniel. *Fundamentos de Marketing*. 4ta edición. Editorial Thompson: 2006.
- O'Guinn, Allen, Semenik. *Publicidad y comunicación integral de marca*. 4ta edición. Editorial Thomson: 2007.
- Thompson Jr, Stickland III, Gamble. *Administración Estratégica*. 3ra edición en español. Editorial McGraw-Hill: 2008.

### Artículos:

- “Caficultores pasan del cafetal al mostrador”. El Financiero. 2008.
- “Demanda de cafés finos impulsa a los locales”. El Financiero. 2008.
- “Empresas tras mercado de café gourmet”. El Financiero. 2008.
- Estudio de Ipsos, citado en “Cómo se divierte el tico”. El Financiero. 2008.
- “El café despliega más repertorios en el paladar”. El Financiero. 5 Febrero 2007.
- “Jóvenes toman menos café”. La Nación. 6 Julio 2007.
- “National Coffee Drinking Trends 2008”. Asociación Nacional de Café de Estados Unidos. Nueva York, Estados Unidos de América.
- “Una dulce tradición familiar”. Revista *Apetito en Línea*. 1 de junio 2006.  
URL: <http://www.apetitoenlinea.com>
- “Las cadenas plantan cara a las cafeterías tradicionales”. Periódico Español *Cinco Días*. URL: [www.cincodias.com](http://www.cincodias.com)

Páginas de Internet:

- Organización Internacional del Café. URL: [www.ico.org](http://www.ico.org)
- Investigación sobre el mercado de café en el mundo. URL: [www.coffeeresearch.org](http://www.coffeeresearch.org)
- Corporación Spoon. URL: [www.spooncr.com](http://www.spooncr.com)
- Pastelería Giacomini. URL: [www.pasteleríagiacomini.com](http://www.pasteleríagiacomini.com)
- Cafetería Te con té. URL: [www.cafeteconte.com](http://www.cafeteconte.com)
- Café Port City Java. URL: [www.portcityjava.com](http://www.portcityjava.com)
- Revista Apetito en Línea. URL: [www.apetitoenlinea.com](http://www.apetitoenlinea.com)
- Periódico El Financiero. URL: [www.elfinancierocr.com](http://www.elfinancierocr.com)
- Periódico La Nación. URL: [www.nacion.com](http://www.nacion.com)
- Ventaja competitiva (Porter). URL: [www.12manage.com/methods\\_porter\\_competitive\\_advantage\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html)
- Enciclopedia Wikipedia. “Marca”. URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/Marca\\_comercial](http://es.wikipedia.org/wiki/Marca_comercial)
- Enciclopedia Wikipedia. “Posicionamiento”. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>
- Enciclopedia Wikipedia. “Marketing”. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>
- Enciclopedia Wikipedia. “Análisis DAFO”. URL: <http://es.wikipedia.org/>
- Enciclopedia Wikipedia. “Cafetería”. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cafeteria>

- Enciclopedia Wikipedia. “Coffeehouse”. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Coffeehouse>
- Enciclopedia Wikipedia. “Café”. URL: <http://es.wikipedia.org/>
- Enciclopedia Wikipedia. Ventaja Competitiva. URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja\\_competitiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva)
- Enciclopedia Wikipedia. Target. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Target>
- Enciclopedia Wikipedia. Loyalty Program. URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/Loyalty\\_program](http://es.wikipedia.org/wiki/Loyalty_program)

**Anexos**

## **Anexo metodológico**

Objetivo general de investigación:

Conocer el posicionamiento actual de la marca Grao en el mercado costarricense, a través de encuestas a clientes potenciales (dentro del segmento meta) de Grao en la GAM.

Objetivos específicos de investigación:

- Definir el porcentaje de personas que tienen recordación de la marca Grao y de su publicidad.
- Establecer el porcentaje de personas que han visitado las cafeterías.
- Determinar los principales beneficios que se asocian a la marca.
- Especificar las expectativas y percepciones con respecto a la marca y los productos que venden.
- Conocer la intención de compra y frecuencia de visita de los clientes en Grao.
- Precisar los beneficios que consideran más valiosos al elegir una cafetería.
- Conocer los medios de comunicación más utilizados por el segmento meta.
- Detallar las cafeterías que constituyen la principal competencia de Grao.

Tipo de investigación:

Con el objetivo de obtener resultados contables para los objetivos propuestos, se realiza una investigación cuantitativa, mediante encuestas a clientes de un perfil similar al segmento meta de Grao.

Este tipo de investigación permite conocer datos reales del mercado, que en su momento la compañía desconoce. Una visión más clara de la opinión de sus clientes brinda una base importante para construir un nuevo plan estratégico más acertado.

### Metodología:

Para cumplir los objetivos de la investigación se realizan doscientas encuestas cortas a clientes con un perfil similar al segmento meta de Grao, este es: jóvenes profesionales hombres o mujeres, nivel socioeconómico medio a alto, que se encuentran dentro de la GAM. Adicionalmente se llevan a cabo cien encuestas a los clientes actuales de Grao.

Por limitaciones de personal y presupuesto, se aprovecha la variedad de ubicaciones de los locales de la cadena de cafeterías Spoon para aplicar estas encuestas y cubrir gran parte del territorio de la GAM. También se utilizan tres de los locales actuales de Grao.

Estos son los locales en los que se realiza la encuesta:

Cafeterías Spoon: Alajuela, Avenida Central, Heredia, Laureles, Lindora, Paseo de las Flores, Pavas, Yoses, Zapote.

Cafeterías Grao: Lindora, Plaza Florencia Escazú, Heredia (Se excluye el VIP del Aeropuerto, por la diferencia de su segmento y comportamiento de compra, así como las cafeterías en FORUM 1 y 2, debido a las características de su segmento).

## Instrumentos

## A. ENCUESTA PARA APLICAR EN SPOON

Buenos días/ tardes. Estamos realizando una investigación para conocer su opinión y sugerencias para las cafeterías Grao, para lo que le agradecemos responder las siguientes preguntas. De antemano, le agradecemos por su tiempo.

1. ¿Ha escuchado de las cafeterías Grao?

Sí

No

SI SU RESPUESTA ES NO, PASE HASTA LA PREGUNTA 7.

2. ¿Ha visto publicidad de Grao?

Sí. Dónde? \_\_\_\_\_

No

3. ¿Ha visitado alguna vez alguna cafetería Grao?

Sí. He visitado el local ubicado en: \_\_\_\_\_

No, porque \_\_\_\_\_

4. Para usted, ¿Cuál es el aspecto más atractivo de Grao?

Ambiente moderno

Calidad de la comida

Productos novedosos

Excelente servicio

Buenos precios

5. De la siguiente lista, marque los conceptos que identifican a la marca Grao:

Modernidad

Calidad

Juventud

Sofisticación

Elegancia

6. ¿Qué debería ofrecerle Grao para que usted lo visite más frecuentemente?

Locales que me queden más cerca de mi casa o trabajo



- Productos más novedosos
- Precios más accesibles
- Productos más comunes
- Un ambiente más agradable
- Eventos o promociones especiales
- Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles aspectos toma en cuenta a la hora de elegir una cafetería?

- Comida de calidad
- Excelente servicio
- Productos novedosos
- Precios accesibles
- Ambiente agradable
- Me gusta probar diferentes cafeterías, no ir siempre a la misma.

8. ¿Cuáles otras cafeterías le gusta frecuentar?

\_\_\_\_\_

9. Marque los 2 medios de comunicación que más utiliza en su vida diaria.

- Periódico
- Internet
- Radio
- Revistas
- TV

10. DATOS PERSONALES:

Lugar donde vive: \_\_\_\_\_

Ubicación de su trabajo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo:  Femenino  Masculino

Estado civil: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Muchas gracias.

## B. ENCUESTA PARA APLICAR EN GRAO

Buenos días/ tardes. Estamos realizando una investigación para conocer su opinión y sugerencias para nuestras cafeterías, para lo que le agradecemos responder las siguientes preguntas. De antemano, le agradecemos por su tiempo.

1. Aproximadamente, ¿Cada cuánto visita Grao?

- ( ) Casi nunca
- ( ) Una vez al mes
- ( ) Una vez cada 15 días
- ( ) Una vez cada semana
- ( ) Más de 2 veces por semana

2. ¿Ha visto publicidad de Grao?

- ( ) Sí. Dónde? \_\_\_\_\_
- ( ) No

3. ¿Por qué vino la primera vez?

- ( ) Por recomendación de un amigo
- ( ) Por publicidad
- ( ) Por un reportaje que leí
- ( ) Por una promoción
- ( ) Otro: \_\_\_\_\_

4. ¿Era Grao lo que usted esperaba?

- ( ) Sí
- ( ) No, yo pensaba que iba a encontrar: \_\_\_\_\_

5. ¿Qué es lo que más le gusta de Grao?

- ( ) Ambiente agradable
- ( ) Buen servicio
- ( ) Productos de calidad
- ( ) Variedad del menú
- ( ) Productos novedosos
- ( ) Promociones

6. ¿Cuál es su producto favorito del menú de Grao?

---

7. De la siguiente lista, marque los conceptos que identifican a la marca Grao:

- Modernidad
- Calidad
- Juventud
- Sofisticación
- Elegancia

8. ¿Qué debería ofrecerle Grao para que usted lo visite más frecuentemente?

- Locales que me queden más cerca de mi casa o trabajo
- Productos más novedosos
- Precios más accesibles
- Productos más comunes
- Un ambiente más agradable
- Eventos o promociones especiales
- Otro: \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles aspectos toma en cuenta a la hora de elegir una cafetería?

- Comida de calidad
- Excelente servicio
- Productos novedosos
- Precios accesibles
- Ambiente agradable
- Me gusta probar diferentes cafeterías, no ir siempre a la misma.

10. ¿Cuáles otras cafeterías le gusta frecuentar?

---

11. Marque los 2 medios de comunicación que más utiliza en su vida diaria.

- Periódico
- Internet
- Radio
- Revistas

( ) TV

12. DATOS PERSONALES:

Lugar donde vive: \_\_\_\_\_

Ubicación de su trabajo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Femenino ( ) Masculino

Estado civil: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Sugerencias adicionales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Muchas gracias.

**Anexo complementario****Logotipo de Grao**

**Materiales de la campaña publicitaria “Tus comidas evolucionan”**

**TUS COMIDAS  
EVOLUCIONAN**

R REPOSTERÍA y POSTRES  
C CAFÉ GOURMET  
F FRAPPÉLATE  
S SOPAS y CREMAS  
L LIVIANO  
E ENSALADAS  
G GELATO  
P PANINI  
M MENÚ EJECUTIVO  
☪ GRAO-PACKS

**grão**  
by Spoon

Plaza Florencia, Escazú • Contiguo a Pricemart, Heredia • Momentum Lindora, Santa Ana • Parque Empresarial Forum • Forum 2 • VIP Aeropuerto

**TU HELADO  
EVOLUCIONA**

G  
 GELATO

**grão**  
by Spoon

Escazú • Heredia • Lindora • VIP Aeropuerto • Forum • Forum 2

## Promociones especiales con artículos de Grao




  
 PROMOCIÓN!

Completa tu tarjeta  
 de cliente frecuente

+ ₡ 2,500

y LLÉVATE un  
 PARAGUAS GRAO

BARRAS de CEREALES  
 y FRUTOS SECOS 2 unidades

Escazú  
 Heredia  
 Forum 1  
 Forum 2  
 VIP Aeropuerto  
 Lindero





PROMOCIÓN PARA  
 VERDADEROS  
**ADICTOS**

POR SÓLO  
**₡9,000:**  
 termo GRAO

+ REFILL  
 GRATIS  
 DE TU TERMO  
 DURANTE  
**TODOS UN  
 MES**  
(precio regular ₡15,000)

₡5,000  
 el segundo mes



## Eventos especiales



**DJ Tommy  
&  
Open Mic**

**DJ TOMMY**  
**Fecha:** Jueves 27 de setiembre  
**Hora:** 7:00pm - 10:30pm

**OPEN MIC: Mauricio Jiménez**  
**Fecha:** Viernes 28 de setiembre  
**Hora:** 8:00pm

**Lugar:** Grao Escazú, Plaza Florencia  
**más info:** 228-0889

**BAILEYS**  
Mejor Compartido

**PALL MALL**

**grão**  
by Spoon



Productos nuevos en el menú de Grao

**productos NOVEDOSOS**



**P PANINO TAKUMI**  
Delicioso panino de pechuga de pollo con salsa teriyaki.  
\$ 2.450 ivi

**E ENSALADA TACCHINO**  
Con pechuga de pavo, queso ricotta, vegetales frescos y aderezo light.  
\$ 3.750 ivi

**P PANINO PASTRAMI**  
Delicioso panino de pastrami con salsa de queso.  
\$ 2.450 ivi

**E ENSALADA POLLO MIEL LIVIANA**  
Cuide la línea sin sacrificar el gusto por la comida sabrosa!  
\$ 3.100 ivi

**TO GO** Línea de snacks saludables

**B BARRAS de CEREALES y FRUTOS SECOS**  
\$ 890

- Semillas mixtas \$ 975 ivi
- Granola 3 oz. \$ 950 ivi
- Granola 8 oz. \$ 2.500 ivi

Labels for Panino Takumi: salsa teriyaki, nabo encurtido, PAN ESPECIAL, lechuga, PECHUGA DE POLLO

Labels for Ensalada Tacchino: rollitos de pavo rellenos de espinaca, tomate, aderezo mostaza miel, queso ricotta, zucchini

Labels for Panino Pastrami: PAN ESPECIAL, PASTRAMI de CARNE, tomate, espinaca, salsa de queso

Labels for Ensalada Pollo Miel Liviana: PECHUGA en salsa miel, tomate cherry, ESPINACA, culantro, BERENJENA a la parrilla, lechuga

**C CAFÉ SPICY**  
La nueva tendencia en cafés: crear sabores nuevos y diferentes. Ejemplos de especias que se utilizan son: clavo de olor, cardamomo, miel, canela.  
\$ 1.200 ivi

**P PIE de PECANAS con CHOCOLATE**  
Un clásico con nuestro toque especial. Ideal acompañado de gelato italiano de vainilla.  
\$ 1.275 ivi

**C MINI CHEESE CAKE**  
Disponible en 3 sabores: Maracuyá, Fragola y Pistacho.  
\$ 1.100 ivi

**C CANOLI de DULCE de NUEZ**  
Tibio por dentro, crujiente por fuera...  
\$ 1.200 ivi

**C FRAPPELLETTE ALOHA**  
Un nuevo y delicioso Frappelatte a base de galleta Oreo y Coco.  
\$ 2.200 ivi

Labels for Café Spicy: ESPUMA DE LECHE con un toque de canela, el tipo de leche que usted prefiere, CAFÉ GOURMET

Labels for Pie de Pecanas con Chocolate: GELATO de VAINILLA (te lo sugerimos!), pecanas con sirope maple, relleno de pecanas y chocochips

Labels for Mini Cheese Cake: SALSAS de MARACUYÁ

Labels for Canoli de Dulce de Nuez: crema opcional, GALLETA OREO, relleno de dulce de nuez, coco rallado

**PREGUNTE POR NUESTRA NUEVA LÍNEA DE REPOSTERÍA SALADA Y DULCE!**

## Promociones de producto

SALSA TERIYAKI

PAN ESPECIAL

nabo encurtido

lechuga fresca

PECHUGA de POLLO

**2 PANINI**  
X \$2,950

ELIJE ENTRE NUESTRA AMPLIA VARIEDAD

**grão**  
by Spoon

VÁLIDO HASTA EL 7 DE MAYO, 08  
ÚNICAMENTE EN GRAO HEREDIA  
aplican restricciones

HEREDIA, CONTIGUO A PRIGEMART

ESPUMA DE LECHE con un toque de canela

el tipo de leche que usted prefiera

Selección de café única de GRAO

CAFÉ GOURMET preparado por nuestro barista\*

**TE ATREVES A PROBARLO?**

**C CAFÉ SPICY**

La nueva tendencia en cafés: crear sabores nuevos y diferentes. Ejemplos de especias que se utilizan son: clavo de olor, cardamomo, miel, canela.

\* Barista es el profesional especializado en café de alta calidad que trabaja creando nuevos y diferentes bebidas basadas en el café.

**grão**  
by Spoon

HEREDIA, CONTIGUO A PRIGEMART PLAZA FLORENCIA, ESCAZÚ MOMENTUM LINDORA

Fotografías de cafeterías Grao



Grao en Plaza Florencia, Escazú





Grao Heredia





Grao en Forum 2, Santa Ana



Publirreportajes publicados en el 2007

## Un café, por favor, con buena arquitectura

*Grao sabe mejor desde que Juan Robles añadió a su menú lo mejor de la arquitectura contemporánea tropical.*

Sobre pilotes y con una serie de aleros en su corredor-terraza, **el nuevo Grao en Heredia responde a la mejor excusa para tropicalizar el edificio de la famosa cafetería.** Juan Robles es el arquitecto detrás de la funcionalidad y el acento nacional de este proyecto contemporáneo que merece una probadita.

La estructura –colocada sobre una serie de pilotes a cerca de 90 cm de altura del suelo– **recuerda la arquitectura limonense** y refresca la mirada con una mejor vista del Valle Central. Un pequeño jardín bajo el piso suma color y una nueva perspectiva del espacio, gracias a la iluminación artificial.

### SÓLIDO Y ETÉREO

Conformado por tres cubos negros y largas planchas de vidrio, **la estructura general del inmueble responde a las necesidades de los distintos espacios:** mientras que el área de aguas, de cocina y de almacenaje no deben quedar expuestos y se esconden en los elementos sólidos de color negro, el área social interna y externa quedan abiertas al parqueo y a la vista –inclusive– del cielo.

La mezcla de solidez y transparencia tienen, incluso, su referente en la pared trasera, con una inclinación hacia el área etérea, que marca también la pauta en lo que corresponde al techo y los aleros.

**\*Adaptación Revistasucasa.com, el artículo completo se encuentra en la edición impresa.**

Fuente: Revista Su Casa



Lugar nuevo:

## ¿Un cafecito en Grao?

Escazú tiene de todo: carreteras por donde transitan todo tipo de autos; centros comerciales que miman a altos ejecutivos; bares, restaurantes, oficentros y casas de patios grandes, pero ahora Escazú también tiene aroma a grano.

La cadena internacional Grao, que en portugués quiere decir grano, abrió un local en Escazú, San José. Está en Plaza Florencia.

Los Grao manejan un concepto especializado que conjuga diferentes bebidas de café con exclusivas ensaladas y un menú internacional.

"Grao es ante todo una experiencia. Quienes nos visiten podrán disfrutar del ambiente vanguardista, música que relaja y la excelente atención de nuestro personal. Sobre todo Grao le brindará un delicioso viaje a su paladar por un variado menú de bebidas a partir del café y elementos internacionales como el *gelato* italiano y los *paninis*", resaltó Jorge Rodríguez, vocero de la cadena.

Con el restaurante que ahora opera en Plaza Florencia, los Grao alcanzan tres locales en suelo tico. Ya existen Grao en playa Herradura –Jacó– y en Forum –carretera a Santa Ana–.

Según Rodríguez, la cadena proyecta abrir cerca de 20 locales en un plazo de dos años y, a mediano plazo, extenderse más allá de las fronteras, por lo que su nombre está registrado en Centroamérica y México.

Grao está respaldada por 30 años de experiencia de la reconocida cadena de cafeterías Spoon.

Aunque su propuesta cautiva a un amplio público, la cadena apunta a jóvenes profesionales que trabajan intensamente..

**Qué.Grao by Spoon. Dónde.** Plaza Florencia, Guachipelín de Escazú, 250 metros norte Centro Comercial Paco. Otros locales.Plaza Herradura y en Forum, carretera a Santa Ana.

Fuente: Suplemento Tiempo Libre, La Nación

## Si se le antoja un café...

Por **Gabriela Camacho** / Fotos **Kurt Aumair**

Al oeste de la ciudad Grao ofrece una tentadora propuesta, con lo mejor del grano de oro, ensaladas, panini y bocadillos.

Grao, cuyo nombre en portugués significa grano, promete un delicioso viaje al paladar, por un variado menú de bebidas a partir del café, succulentas ensaladas y elementos internacionales como el auténtico *gelato* italiano y los *panini*.

Hace poco este moderno local, de la misma familia de la cadena Spoon, abrió sus puertas en Escazú, propiamente en Plaza Florencia y además cuenta con locales en playa Herradura y en Forum.

Con un concepto *gourmet*, esta propuesta invita a los amantes del buen café a disfrutar de un ambiente relajado, contemporáneo y rodeado de estímulos para los sentidos.

Definitivamente que aquí el café es el rey, y el de calidad nacional, el protagonista, con una mezcla proveniente de la vertiente caribeña, del Valle Central y con un tueste italiano.

Algunas de las tentaciones son *espresso*, *affogato*, *café latte*, *capuchino*, *café moka*, *frappelatte*, higo pasión, delirio, silvestre, *café blanco y negro*, *café brandy* y *frappelatte liviano*.

Sin duda, otra de las bebidas más solicitadas es el té *chai*, bebida que proviene de la India con siglos de tradición con especias como jengibre, canela, pimienta negra y anís. Esta mezcla produce una fuerte y rica taza de té con un sabor especial, ya sea negro o en leche.

Las ensaladas también son una tentación, con *amorino tonato*, mediterránea, El Padrino, Shanghai, de pollo y jardinera.

Otras especialidades son los *panini*, como el homero, vanidoso, cosa nostra y valentina. También se pueden saborear succulentos sándwiches, como el *tríplex* limeño o el de pollo mediterráneo.



Además de exquisito café, aquí se pueden saborear *panini*, ensaladas, bocadillos y algún tentador *gelato*.



De la misma familia de Spoon, Grao tienta a grandes y chicos con sus propuestas culinarias.

### Aroma a café

**Cafetería:** Grao by Spoon

**Horario:** De lunes a jueves, de 8 a.m. a 10 p.m., viernes, de 8 a.m. a 11 p.m., sábados de 8 a.m. a 12 medianoche y domingos, de 8 a.m. a 9 p.m.

**Especialidad:** Variedad de cafés.



Pero si lo que quiere es un bocadillo, tendrá que decidirse entre un pañuelo de *ricotta* y espinaca, empanada de pollo, pastel de palmito o de pollo, un alfajor, un *brownie funge* o queque *mokaccino*.

Para acabar con el antojo y cerrar con broche de oro, nada mejor que un *gelato*, en diferentes y riquísimos sabores.

#### **Cálido ambiente**

Dinia Alfaro, gerenta de proyectos, manifestó que la idea con este nuevo local es que los clientes puedan disfrutar de un agradable ambiente y a la vez puedan comer muy rico. "Queremos que aquí se sientan como en casa, que vengan a pasarla bien y a la vez se den un gusto con nuestras especialidades".

Comentó que cuentan además con opción de desayunos, conexión inalámbrica a Internet, y por las noches vinos y licores, para quienes prefieren reunirse con los amigos en un ambiente más tranquilo.

"La idea es abrir cerca de 20 locales en un plazo de dos años, ahora en abril abriremos Grao a la par de PriceSmart en Heredia y esperamos traspasar nuestras fronteras, por lo que el nombre está registrado en Centroamérica y México".

**Parqueo:** Sí hay.

**Dirección:** Plaza Florencia, Guachipelín de Escazú, 250 metros norte Centro Comercial Paco.

**Teléfono:** 228-0889.

**Otros locales:** Centro Comercial Plaza Herradura, entrada a playa Herradura y en Forum, carretera a Santa Ana.



Fuente: Revista Perfil

**Propuesta de formulario de inscripción para el plan de lealtad**

Datos personales

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Género: ( ) Femenino ( ) Masculino

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Lugar de residencia: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Ubicación de su trabajo (si tiene): \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_ Cantidad de hijos: \_\_\_\_\_

Nivel de estudios: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_

Estilo de vida

En mi tiempo libre me gusta: \_\_\_\_\_

Los medios de comunicación que más utilizo en mi vida diaria son:

( ) TV

( ) Periódico

( ) Radio

( ) Internet

( ) Revistas

Me interesan los siguientes temas:

( ) Música

( ) Lectura

( ) Cocina

( ) Entretenimiento

( ) Arte

( ) Deportes

( ) Otro: \_\_\_\_\_