



Universidad de Costa Rica  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Negocios  
Carrera de Dirección de Empresas

**EAN**  
Escuela de  
**Administración de  
Negocios**

Propuesta de un plan de negocios para el fortalecimiento del servicio del restaurante Santería  
Handmade Street Food en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica.

Proyecto de Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de  
Empresas

**Estudiantes:**

Luis Felipe García Quesada B62846  
Melissa Loría Rojas B63983  
Marco Vinicio Navarro Salas B65035  
Marie Claire Vílchez Leiva B67718

Tutora:

Sonia Cisneros Zumbado

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio Brenes

Junio, 2023

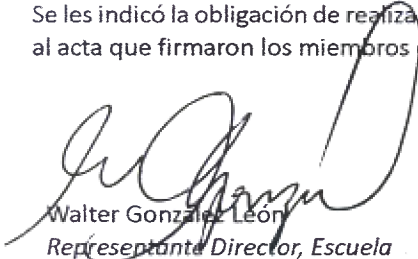




Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público el resultado de la deliberación y les declaró: *Licenciadas en Dirección de Empresas.*

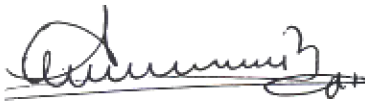
Se les indicó la obligación de realizar las gestiones para el Acto de Juramentación más próximo. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el grupo de estudiantes.



Walter González León  
Representante Director, Escuela  
Administración de Negocios



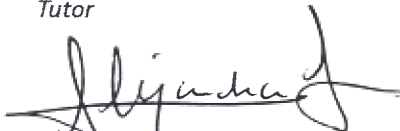
Marco Vinicio Navarro Salas  
Carné B65035




Sonia Cisneros Zumbado  
Tutor




Luis Felipe García Quesada  
Carné B62846



Alejandra López Rosales  
Lector



Melissa Loria Rojas  
Carné B63983



Tatiana Valverde Chacón  
Lector



Marie Claire Vilchez Leiva  
Carné B67718



José Paz Barahona  
Secretario

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones: \_\_\_\_\_

### Carta de la Tutora

San José, Costa Rica  
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio  
Universidad de Costa Rica  
8 de junio de 2023

A quien le interese,

Doy fe que al presente proyecto final de graduación, elaborado por los estudiantes: Marco Vinicio Navarro Salas, carné B65035, Luis Felipe García Quesada, carné B62846, Melissa Loría Rojas, carné B63983, Marie Claire Vilchez Leiva, carné B67718, titulado “Propuesta de un plan de negocios para el fortalecimiento del servicio del restaurante *Santería Handmade Street Food* en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica” para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas, se le han realizado las correcciones indicadas por el comité evaluador y es el definitivo.

**SONIA  
CISNEROS  
ZUMBADO  
(FIRMA)**

Firmado digitalmente  
por SONIA CISNEROS  
ZUMBADO (FIRMA)  
Fecha: 2023.06.08  
10:07:14 -06'00'

*Magister Sonia Cisneros Zumbado  
Tutora del proyecto de graduación  
Escuela de Administración de Negocios*

## **Derechos de Propiedad Intelectual**

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, n.º 6683, y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa legislación.

Se prohíbe su uso parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para fines propios de la institución y de reproducirla sin ánimos de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

## **Dedicatoria**

A mi familia por todo el apoyo que me han dado y el esfuerzo realizado para ofrecerme la mejor educación posible. Por último, a mis compañeros y amigos por hacer la universidad una experiencia inolvidable.

**Luis Felipe García Quesada**

A mi familia por impulsarme en cada etapa de mi vida. A Mark por ser mi apoyo incondicional y motivarme para ser cada día una mejor persona. A mis compañeros de universidad por hacer este viaje inolvidable desde el primer día. Por último, a mis mejores amigos por inspirarme a crecer.

**Marie Claire Vílchez Leiva**

A mis padres, por darme todas las oportunidades a su alcance y apoyarme en cada momento que he necesitado. A mi hermana, por siempre motivarme a dar lo mejor de mí. A mis abuelos por ser mi ejemplo a seguir.

**Marco Vinicio Navarro Salas**

A mi familia, por darme su apoyo y amor incondicional durante cada etapa de mi vida, especialmente en esta que está por culminar. A Daniel, por siempre estar ahí para motivarme y acompañarme en cada paso del camino. A aquellos amigos que hice en el trayecto, que llevan un lugar especial en mi corazón y a mis compañeros, por su apoyo y compañía.

**Melissa Loría Rojas**

## **Agradecimientos**

A Dios por permitirnos llegar a esta etapa tan importante en nuestras vidas y por bendecirnos en cada paso. A nuestras familias y amigos más cercanos por su apoyo y amor incondicional.

A Sonia Cisneros Zumbado, nuestra Tutora del Proyecto de Graduación, por ser un verdadero ejemplo a seguir y una profesora inigualable.

A Tatiana Valverde Chacón y Alejandra López Rosales, nuestras lectoras, por su tiempo y paciencia, por toda recomendación y apoyo.

A la Universidad de Costa Rica y a la Escuela de Administración de Negocios por ser un hogar más durante tantos años, por darnos las herramientas necesarias para ser profesionales y por las experiencias que han contribuido a formarnos como personas y profesionales.



## Resumen Ejecutivo

El mercado de restaurantes especializados en el estilo *street food* ha experimentado un notable crecimiento tanto a nivel mundial como en Costa Rica. En este contexto altamente competitivo, debido al aumento de emprendimientos, negocios y franquicias, surge Santería Handmade Street Food, un emprendimiento costarricense impulsado por la innovación y la pasión a la gastronomía que busca destacarse en este mercado en constante evolución.

Este trabajo de investigación tiene como principal objetivo desarrollar una propuesta de plan de negocios para el fortalecimiento del servicio del restaurante Santería Handmade Street Food en el mercado del Gran Área Metropolitana de Costa Rica para el periodo 2023 - 2024.

La propuesta del plan de negocios consta de cinco capítulos que abordan aspectos teóricos, así como el contexto macroeconómico y de la industria, el entorno empresarial inmediato, la investigación de mercado, el desarrollo de la propuesta y, las conclusiones y recomendaciones. Se utilizó un enfoque mixto para recopilar datos, incluyendo fuentes primarias y secundarias. Se realizaron entrevistas en profundidad con los socios del restaurante, una encuesta a clientes potenciales a 240 personas, un grupo de enfoque de pruebas proyectivas a 10 participantes y el método de observación encubierta en Santería y su competencia directa.

Los principales hallazgos revelan que los factores diferenciadores de Santería frente a la competencia son su relación calidad-precio, la constante innovación y la búsqueda de productos y proveedores de alta calidad. Los clientes actuales perciben a Santería como una marca amigable, juvenil, auténtica, novedosa y sorprendente. Según la encuesta, el 82% de los participantes prefieren las hamburguesas como su tipo de comida favorita en los restaurantes *street food*, y visitan estos establecimientos aproximadamente una vez cada 15 días, ya sea con amigos, familiares o parejas. El consumo promedio oscila entre ₡5000 y ₡10000. Además, se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter, identificando amenazas de grado medio a alto en varias categorías del mercado.

Las conclusiones de esta investigación revelan un crecimiento significativo en la oferta de comida estilo *street food* tanto en establecimientos físicos como en plataformas digitales de entrega a domicilio. Santería presenta oportunidades de mejora en su gestión administrativa y operativa, y tiene un gran potencial para el éxito al enfocarse en ofrecer productos de alta calidad y mantener

una buena relación calidad-precio. El plan de negocios propuesto permite a la empresa mantener sus fortalezas y aprovechar las oportunidades del mercado.

Las recomendaciones clave para el negocio incluyen la implementación de la propuesta de plan de negocios, el aumento de la publicidad y los canales de comunicaciones con los clientes, la expansión de los horarios de servicio, la adopción de un programa de clientes frecuentes y la evaluación de diferentes alternativas de productos y proveedores. Se sugiere a los socios del negocio mantener los esfuerzos actuales para mantener una imagen sólida y motivar al personal. Además, se recomienda el uso de un presupuesto trimestral y el Régimen Tributario Tradicional para la correcta gestión de las finanzas del negocio y el control de los costos del restaurante.

La implementación de este plan de negocios es crucial para impulsar a Santería y consolidar su liderazgo en el mercado *street food* en el futuro cercano. Asimismo, se busca mantener el enfoque en calidad, experiencia e innovación para satisfacer a los clientes.

## Índice de contenidos

Introducción .....	1
Objetivos .....	3
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos.....	3
Alcances.....	4
Limitaciones.....	4
Capítulo 1. Identificación de los aspectos teóricos en la elaboración de un plan de negocios, contextualizar la situación nacional e internacional de la industria de restaurantes de comida <i>street food</i> . .....	5
1.1. Aspectos teóricos para la elaboración de un plan de negocios .....	5
1.1.1. Concepto de un plan de negocios .....	5
1.1.2. Objetivos de un plan de negocios .....	5
1.1.3. Características de un plan de negocios .....	6
1.1.4. Componentes del plan de negocios .....	6
1.1.5. Modelo de plan de negocios .....	7
1.1.6. Análisis Situacional .....	7
1.1.6.1. Análisis PESTEL .....	8
1.1.6.2. Modelo de la Cinco Fuerzas de Porter.....	8
1.1.6.3. Matriz FODA .....	8
1.1.6.4. Estrategias FODA.....	9
1.1.6.5. Modelo Canvas .....	9
1.1.7. Investigación de mercados.....	10
1.1.8. Ventajas competitivas.....	11
1.1.9. Posicionamiento.....	12
1.1.10. Segmentación de mercados .....	13
1.1.11. Mercado Meta.....	13
1.1.12. Mezcla de Mercadeo.....	14
1.1.12.1. Producto de servicios .....	16
1.1.12.2. Flor del servicio .....	16
1.1.12.3. Distribución de los servicios.....	17
1.1.12.4. Fijación de precios y administración de ingresos .....	18

1.1.12.5. Promoción y educación.....	20
1.1.12.6. Proceso.....	21
1.1.12.7. Entorno físico.....	22
1.1.12.8. Administración del personal.....	23
1.1.13. Customer Journey Map.....	23
1.1.14. Balance de Situación Financiera.....	24
1.1.15. Flujos de Efectivo.....	25
1.1.16. Estado de Resultados Integral.....	25
1.1.17. Cuadro de mando integral.....	26
1.2. Descripción del macroentorno de la empresa.....	27
1.2.1. Político.....	27
1.2.2. Económico.....	27
1.2.3. Socio-cultural.....	28
1.2.4. Tecnológico.....	28
1.2.5. Ecológico.....	29
1.2.6. Legal.....	30
1.3. Conceptos de la industria de restaurantes de comida <i>street food</i> .....	30
1.3.1. Antecedentes históricos.....	30
1.3.2. Importancia.....	31
1.3.3. Datos estadísticos sobre la industria.....	31
1.3.4. Panorama mundial sobre los principales restaurantes de comida <i>street food</i> .....	32
1.3.5. Industria de restaurantes de comida <i>street food</i> en Costa Rica.....	33
1.3.6. Antecedentes históricos, comportamiento en los últimos cinco años.....	34
1.3.7. Aproximación teórica de comida <i>street food</i> .....	34
1.3.7.1. Concepto de comida <i>street food</i> .....	35
1.3.7.2. Clasificación de comida <i>street food</i> .....	35
1.4. Hábitos del consumidor costarricense.....	36
Capítulo 2. Descripción del microentorno en el que opera la empresa Santería Handmade Street Food, así como sus estrategias comerciales y situación financiera.....	37
2.1. Descripción de la empresa.....	37
2.1.1. Historia.....	37

2.1.2. Misión.....	37
2.1.3. Visión.....	37
2.1.4. Valores.....	37
2.1.5. Ubicación y tamaño de la empresa.....	38
2.1.6. Tipo de empresa.....	39
2.1.7. Estructura organizacional.....	40
2.1.8. Descripción de la Flor del Servicio y los 7 pétalos.....	41
2.1.8.1. Producto/Servicio Básico.....	41
2.1.8.2. Servicios Complementarios de Facilitación.....	47
2.1.8.2.1. Información.....	47
2.1.8.2.2. Toma de pedidos.....	49
2.1.8.2.3. Facturación.....	50
2.1.8.2.4. Pago.....	50
2.1.8.3. Servicios Complementarios de Mejora.....	50
2.1.8.3.1. Consulta.....	50
2.1.8.3.2. Hospitalidad.....	50
2.1.8.3.3. Cuidado.....	51
2.1.8.3.4. Excepciones.....	51
2.2. Descripción del microentorno de la empresa.....	52
2.2.1. Clientes.....	52
2.2.2. Competidores.....	53
2.2.3. Colaboradores.....	54
2.2.4. Proveedores.....	55
2.3. Matriz FODA.....	56
2.4. Resultados financieros históricos.....	59
2.4.1. Balance de Situación Financiera.....	59
2.4.2. Estado de Resultados.....	63
Capítulo 3. Marco metodológico, presentación y análisis de resultados de los aspectos relevantes de la investigación de mercados.....	67
3.1. Justificación de la investigación de mercados.....	67
3.2. Paradigma de la investigación.....	67

3.3. Enfoque de la investigación .....	67
3.4. Objetivo general de la investigación de mercados .....	68
3.4.1. Objetivos específicos de la investigación de mercados.....	68
3.5. Recolección de Información.....	68
3.5.1. Fuentes de información y Técnicas de investigación .....	68
3.6. Instrumentos de la investigación: Trabajo de campo .....	69
3.6.1. Entrevista a profundidad a los socios .....	69
3.6.1.1. Definición de la población de interés.....	69
3.6.1.2. Metodología de recolección de información.....	69
3.6.1.3. Objetivo general.....	69
3.6.1.4. Resultados obtenidos .....	70
3.6.2. Grupo de enfoque a clientes actuales .....	71
3.6.2.1. Definición de la población .....	71
3.6.2.2. Metodología de recolección de información.....	71
3.6.2.3. Objetivo general.....	72
3.6.2.4. Resultados obtenidos .....	72
3.6.3. Encuesta a clientes potenciales.....	74
3.6.3.1. Definición de población de interés .....	74
3.6.3.2. Diseño y selección de la muestra .....	74
3.6.3.3. Metodología de recolección de la información.....	75
3.6.3.4. Objetivo general.....	75
3.6.3.5. Resultados obtenidos .....	76
3.6.4. Métodos de Observación: el negocio y su competencia.....	103
3.6.4.1. Método de observación a la competencia .....	104
3.6.4.1.1. Definición de la población .....	104
3.6.4.1.2. Metodología de recolección de información.....	104
3.6.4.1.3. Identificación del competidor directo .....	104
3.6.4.1.4. Objetivo general.....	105
3.6.4.1.5. Resultados obtenidos.....	105
3.6.4.2. Método de observación a Santería: Guía de cliente incógnito.....	106
3.6.4.2.1. Definición de la población .....	106

3.6.4.2.2. Metodología de recolección de información .....	106
3.6.4.2.3. Objetivo general .....	106
3.6.4.2.4. Resultados obtenidos.....	107
Capítulo 4. Desarrollo de una propuesta de plan de negocios basado en el análisis de mercado y de la empresa, plan estratégico, plan de mercadeo, plan de operaciones, y plan financiero, tomando en cuenta los recursos de la empresa y la demanda del servicio. ....	109
4.1. Descripción del negocio .....	109
4.2. Análisis de la situación y planeamiento estratégico.....	109
4.2.1. Las Cinco Fuerzas de Porter .....	109
4.2.2. Selección de la estrategia FODA.....	112
4.2.3. Modelo Canvas .....	115
4.3. Plan Operativo de Mercadeo .....	118
4.3.1. Nombre de la empresa .....	118
4.3.2. Logo de la empresa.....	118
4.3.3. Slogan de la empresa .....	118
4.3.4. Misión, visión y valores de la empresa Santería Handmade Street Food.....	119
4.3.4.1. Misión .....	119
4.3.4.2. Visión .....	120
4.3.4.3. Valores.....	120
4.3.5. Segmentación de mercados .....	120
4.3.5.1. Geográfica.....	120
4.3.5.2. Demográfica.....	120
4.3.5.3. Psicográfica.....	121
4.3.5.4. Por generaciones .....	121
4.3.5.5. Por beneficios.....	122
4.3.5.6. Por usos .....	122
4.3.6. Mercado Meta.....	123
4.3.7. Buyer Persona y personificación de la marca.....	123
4.3.7.1. Personificación de marca .....	123
4.3.7.2. Buyer persona para la marca.....	126
4.3.8. Posicionamiento.....	132

4.3.9. Ventajas Competitivas.....	133
4.3.10. Objetivos del plan de mercadeo.....	133
4.3.11. Mezcla de Mercadeo.....	133
4.3.11.1. Producto de servicios .....	133
4.3.11.1.1. Tipos de los Servicios (Flor del Servicio) .....	133
4.3.11.1.1.1. Producto/Servicio Básico.....	133
4.3.11.1.1.2. Servicios Complementarios de Facilitación .....	134
4.3.11.1.1.2.1. Información.....	134
4.3.11.1.1.2.2. Toma de Pedidos .....	135
4.3.11.1.1.2.3. Facturación.....	135
4.3.11.1.1.2.4. Pago.....	135
4.3.11.1.1.3. Servicios Complementarios de Mejora.....	136
4.3.11.1.1.3.1. Consulta .....	136
4.3.11.1.1.3.2. Hospitalidad .....	136
4.3.11.1.1.3.3. Cuidado .....	137
4.3.11.1.1.3.4. Excepciones .....	137
4.3.11.2. Distribución de los servicios .....	142
4.3.11.3. Fijación de precios .....	143
4.3.11.3.1. Precios de los diferentes servicios ofrecidos.....	143
4.3.11.3.2. Relación de precios con respecto a la competencia .....	144
4.3.11.4. Promoción y educación.....	145
4.3.11.4.1. Promoción actual del negocio .....	145
4.3.11.4.2. Propuestas nuevas de promoción .....	145
4.3.11.4.3. Tipos de publicidad utilizada por la empresa .....	148
4.3.11.4.4. Propuestas nuevas de publicidad y relaciones públicas .....	149
4.3.11.5. Proceso .....	150
4.3.11.6. Entorno físico.....	155
4.3.11.6.1. Diseño del espacio donde se imparte el servicio .....	155
4.3.11.7. Administración del personal.....	161
4.4. Plan de Operaciones.....	162
4.4.1. Descripción de los procesos .....	162



4.4.1.1. Contratación del personal .....	162
4.4.2. Resumen de recursos y materiales humanos .....	163
4.4.2.1. Recursos materiales .....	163
4.4.2.2. Recursos humanos .....	163
4.4.2.3. Asignación de recursos .....	164
4.4.3. Política de responsabilidad social corporativa.....	164
4.4.4. Organización y talento humano.....	165
4.4.4.1. Propuesta organigrama.....	165
4.4.4.2. Descripción de los puestos de trabajo.....	166
4.5. Estudio Económico y Financiero .....	167
4.5.1. Supuestos económicos.....	168
4.5.2. Análisis de los Estados Financieros actuales.....	171
4.5.3. Gastos .....	173
4.5.4. Estados de Resultados proyectados .....	176
4.5.4.1. Escenario pesimista.....	177
4.5.4.2. Escenario realista o probable (propuesta de plan de negocios) .....	178
4.5.4.3. Escenario optimista.....	179
4.5.5. Flujos de Caja proyectado .....	180
4.5.5.1. Escenario realista/ conservador.....	180
4.5.6. Rentabilidad del negocio .....	182
4.5.7. Accionistas.....	183
4.6. Sistemas de control.....	183
4.6.1. Cuadro de mando integral.....	186
Capítulo 5. Planteamiento de las conclusiones y recomendaciones obtenida de los resultados obtenidos de la propuesta del plan de negocios de la empresa Santería Handmade Street Food. .....	191
5.1. Conclusiones .....	191
5.2. Recomendaciones.....	192
Referencias.....	193
Anexos .....	200
Anexo 1. Entrevista a profundidad a socios de la empresa.....	200

Anexo 2. Presentación grupo de enfoque.....	201
Anexo 3. Cuestionario para conocer los niveles de satisfacción, las necesidades, las expectativas y las preferencias de clientes potenciales de comida street food. ....	210
Anexo 4. Guía de observación de cliente misterioso en Santería Handmade Street Food y local competidor.....	216
Anexo 5. Balance de situación financiera para los años 2019 a 2021. ....	217
Anexo 6. Estados de resultados para el año 2019 al 2021 .....	218

## Índice de figuras

Figura 1: Modelo de negocio CANVAS.....	10
Figura 2: Flor de Servicio .....	17
Figura 3: Fuentes de mensajes recibidos por un público meta .....	21
Figura 4: Cuadro de Mando Integral.....	26
Figura 5: Mapa de Cartago - Santería.....	38
Figura 6: Ubicación Santería Handmade Street Food.....	39
Figura 7: Organigrama sobre la estructura organizacional .....	41
Figura 8: Tipos de hamburguesas - Santería.....	42
Figura 9: Tipos de sándwiches - Santería .....	43
Figura 10: Tipos de tacos - Santería .....	44
Figura 11: Tipos de burritos - Santería .....	44
Figura 12: Salmón a la parrilla - Santería .....	45
Figura 13: Tipo de entrada - Santería .....	46
Figura 14: Tipo de ensalada - Santería .....	47
Figura 15: Publicación de blog gastronómico .....	48
Figura 16: Plataforma <i>Uber Eats</i> - Santería.....	49
Figura 17: Platillo de tacos de <i>pulled pork</i> en Instagram.....	53
Figura 18: Matriz FODA .....	58
Figura 19: Estado de Situación Financiera al mes de septiembre del año 2019.....	59
Figura 20: Estado de Situación Financiera al mes de diciembre del año 2020.....	60
Figura 21: Estado de Situación Financiera al mes de diciembre del año 2021 (Página 1).....	61
Figura 22: Estado de Situación Financiera al mes de diciembre del año 2021 (Página 2).....	62
Figura 23: Estado de Resultados al mes de septiembre del año 2019 (Página 1).....	63
Figura 24: Estado de Resultados al mes de septiembre del año 2019 (Página 2).....	64
Figura 25: Estado de Resultados al mes de diciembre del año 2020 .....	64
Figura 26: Estado de Resultados al mes de diciembre del año 2021 (Página 1) .....	65
Figura 27: Estado de Resultados al mes de diciembre del año 2021 (Página 2) .....	66
Figura 28: Distribución absoluta de los tipos de comida preferida al visitar restaurantes tipo <i>street food</i> .....	77

Figura 29: Distribución absoluta de la razón “Cercanía” para visitar restaurantes tipo <i>street food</i> . (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción) .....	78
Figura 30: Distribución absoluta de la razón “Precios accesibles” para visitar restaurantes tipo <i>street food</i> . (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción) .....	79
Figura 31: Distribución absoluta de la razón “Recomendación” para visitar restaurantes tipo <i>street food</i> . (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción) .....	80
Figura 32: Distribución absoluta de la razón “Variedad” para visitar restaurantes tipo <i>street food</i> . (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción) .....	81
Figura 33: Distribución absoluta de la razón “Servicio al cliente” para visitar restaurantes tipo <i>street food</i> . (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción) .....	82
Figura 34: Distribución relativa de la frecuencia de visita a restaurantes tipo <i>street food</i> .....	83
Figura 35: Distribución relativa de con quien visita el encuestado restaurantes tipo <i>street food</i> . .....	84
Figura 36: Distribución absoluta de los tres factores más importantes en la toma de decisión para consumir en un restaurante .....	85
Figura 37: Distribución relativa del promedio de gasto por persona en un restaurante .....	86
Figura 38: Distribución absoluta del tipo de comida preferida.....	87
Figura 39: Distribución absoluta de los locales conocidos por los encuestados.....	88
Figura 40: Distribución absoluta de los locales visitados por los encuestados.....	89
Figura 41: Distribución relativa de la intención de consumo en el restaurante Santería Handmade Street Food .....	90
Figura 42: Distribución absoluta de la razón por la que no estaría dispuesto el encuestado a consumir en el restaurante Santería Handmade Street Food .....	91
Figura 43: Distribución relativa de los medios de comunicación y/o entretenimiento más utilizados .....	92
Figura 44: Distribución absoluta del uso de la red social “ <i>Instagram</i> ”. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).....	93
Figura 45: Distribución absoluta del uso de la red social “ <i>Facebook</i> ”. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).....	94
Figura 46: Distribución absoluta del uso de la red social “ <i>Twitter</i> ”. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).....	95

Figura 47: Distribución absoluta del uso de la red social “WhatsApp”. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).....	96
Figura 48: Distribución absoluta del uso de la red social “TikTok”. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).....	97
Figura 49: Distribución relativa de los medios de comunicación y/o entretenimiento por los que están dispuestos los encuestados a recibir información .....	98
Figura 50: Distribución relativa del lugar de residencia de los encuestados .....	99
Figura 51: Distribución relativa de la ocupación de los encuestados .....	100
Figura 52: Distribución relativa de la edad de los encuestados .....	101
Figura 53: Distribución relativa del nivel educativo de los encuestados .....	102
Figura 54: Distribución relativa del ingreso familiar de los encuestados .....	103
Figura 55: Cuadro resumen de las 5 Fuerzas de Porter .....	111
Figura 56: Modelo CANVAS .....	116
Figura 57: Logo de la empresa.....	118
Figura 58: Mural de una virgen sosteniendo una hamburguesa en Santería.....	119
Figura 59: Personificación de la marca Santería.....	125
Figura 60: Propuesta de Buyer persona para Santería Handmade Street Food .....	128
Figura 61: Buyer persona Mariana .....	129
Figura 62: Buyer persona Carlos .....	131
Figura 63: <i>Net Promoter Score</i> .....	138
Figura 64: <i>Net Promoter Score</i> para Santería .....	139
Figura 65: Formula del <i>Net Promoter Score</i> .....	140
Figura 66: <i>Net Promoter Score</i> Actual .....	141
Figura 67: Tabla de productos del restaurante y su rango de precio .....	143
Figura 68: Tabla de comparación de productos y rango de precios entre el restaurante y su competencia .....	144
Figura 69: Ejemplo de tarjeta de cliente frecuente para Santería .....	146
Figura 70: Idea de platillo temático .....	147
Figura 71: Customer Journey Map de Santería Handmade Street Food.....	154
Figura 72: Distribución del espacio del restaurante en el primer piso.....	156
Figura 73: Distribución del espacio del restaurante en el segundo piso .....	157

Figura 74: Fotografía desde la primera planta de Santería .....	159
Figura 75: Tabla de información en tiza .....	160
Figura 76: Lona publicitaria.....	161
Figura 77: Propuesta organigrama sobre la estructura organizacional .....	166
Figura 78: Impuestos a las utilidades, personas Jurídicas.....	171
Figura 79: Descuentos- ejemplo del 5% .....	174
Figura 80: Ejemplo de costos de publicidad en redes sociales .....	175
Figura 81: Desglose de gastos por materiales y equipos .....	176
Figura 82: Estado de resultados proyectado - escenario pesimista.....	177
Figura 83: Estado de resultados proyectado - escenario realista o conservador.....	178
Figura 84: Estado de resultados proyectado - escenario optimista.....	179
Figura 85: Flujo de caja proyectado - basado en el escenario realista.....	181
Figura 86: Cálculo del Valor Actual del Neto .....	183
Figura 87: Mapa estratégico.....	185
Figura 88: Perspectivas de aprendizaje y crecimiento .....	187
Figura 89: Perspectivas de los procesos internos.....	188
Figura 90: Perspectivas de los clientes .....	189
Figura 91: Perspectivas financieras .....	190

## Introducción

En la actualidad, las empresas se enfrentan a un mercado sumamente competitivo, debido al aumento de emprendimientos nacionales y al ingreso de franquicias internacionales. Además, son afectados por un mercado en constante cambio donde deben adaptarse, buscar formas de innovar y superar a su competencia. Los restaurantes se han visto impactados por estos factores. La cantidad de restaurantes en el país y la facilidad de acceso a estos, gracias a las plataformas digitales de entrega a domicilio, han aumentado la competencia. La empresa estudiada busca cumplir sus objetivos y seguir creciendo en esta industria.

Los platillos tipo “*street food*” son una nueva tendencia en el mercado de restaurantes, que busca profesionalizar la “comida de la calle” y ofrecer una versión *gourmet* de este producto. Es una industria creciente en el mundo y en el país.

Lo anterior, sumado al amor a la gastronomía, y al sueño de la infancia de tener un restaurante, motivaron a los dueños de Santería Handmade Street Food, a emprender en este segmento del mercado. El restaurante se crea gracias al pensamiento de reflejar estos sentimientos a través de alimentos de alta calidad y que satisfagan a los clientes. El nombre del negocio se debe a una religión afrocubana que se caracteriza por venerar y dar culto a objetos. Por lo tanto, los dueños decidieron crear un restaurante con este nombre porque les encanta la buena comida y el disfrute de la gastronomía. Así, buscan satisfacer al cliente con un producto de calidad y un precio acorde, teniendo como objetivo ser un restaurante único en su estilo. La empresa se enfoca en la industria de comida *street food*, que se basa en comida callejera artesanal (gastronomía urbana). El restaurante fue fundado el 15 de marzo de 2019, por los hermanos Luis Francisco Sánchez Salas y Alberto José Sánchez Salas. Actualmente, está ubicado en la provincia de Cartago y tiene una sucursal.

Existen múltiples herramientas que permiten a una empresa sobresalir en la industria de restaurantes y diferenciarse de su competencia. En este caso, la implementación de un plan de negocios le ayuda al restaurante a cumplir este objetivo y ampliar su mercado. La correcta aplicación de esta herramienta podría reflejar un aumento de clientes, una mejora organizacional y financiera.

Esta investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de plan de negocios para el restaurante Santería Handmade Street Food en el mercado del Gran Área Metropolitana de Costa Rica para el periodo 2023 - 2024.

Al ser una empresa concentrada en la industria de restaurantes y especializada en la comida *street food* ha experimentado un auge, por ser el tipo de comida de moda, por su alta calidad y accesibilidad, en especial entre el segmento de mercado de adultos jóvenes. (Alvarado, 2017). El mercado con los años se ha vuelto más competitivo, por lo que la empresa ha reconocido la importancia de confeccionar un plan de negocios que impulse a la empresa y la fortalezca.

La elaboración de un plan de negocios será apreciada por los beneficios que trae a la organización. El restaurante Santería Handmade Street Food, al ser una microempresa, con un total de diez empleados, tiene dentro de sus planes invertir en la implementación de las propuestas que genere el plan de negocios.

La pandemia ha afectado a múltiples negocios en el país por las medidas de confinamiento y las restricciones sanitarias. No obstante, el restaurante ha logrado aumentar sus ventas totales gracias al uso de las plataformas digitales de entrega a domicilio. Un plan de negocios será de gran utilidad para el futuro de la empresa para que ésta pueda estar mejor preparada ante cualquier evento inesperado, ya sea económico, social, u otros, y afrontar sus problemas.

La propuesta de negocio se elaborará identificando factores influyentes para el mercado de restaurantes como los gustos, características y medios de comunicación más frecuentados por los clientes actuales y los potenciales. La elaboración de un plan de negocios será de gran apoyo a esta empresa en crecimiento; impulsará su innovación y futuros emprendimientos.



## Objetivos

### Objetivo general

Diseñar una propuesta de un plan de negocios para el fortalecimiento del servicio del restaurante Santería Handmade Street Food en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica mediante un análisis situacional e investigación de mercados que le permita a la administración tener una sólida estrategia de negocios para la toma de decisiones gerenciales para el año 2023.

### Objetivos específicos

1. Identificar los aspectos teóricos en la elaboración de un plan de negocios, contextualizando la situación macroeconómica del país, así como la industria de restaurantes de comida *street food* en los niveles internacional y nacional.
2. Describir el microentorno en el que opera la empresa Santería Handmade Street Food, así como sus estrategias comerciales y situación financiera.
3. Realizar una investigación de mercados del estado actual de la población consumidora de comida en restaurantes *street food* de la Gran Área Metropolitana.
4. Desarrollar una propuesta de plan de negocios, incluyendo plan estratégico, plan de mercadeo, plan de operaciones y plan financiero, apoyada en el análisis de la empresa y de mercado, tomando en cuenta los recursos de la empresa y la demanda del servicio.
5. Plantear las conclusiones y recomendaciones obtenidas de los resultados del análisis de la situación actual de la empresa, del entorno y de la propuesta del plan de negocios de la empresa Santería Handmade Street Food.

## **Alcances**

El proyecto fundamenta el diseño de una propuesta de plan de negocios para el restaurante Santería Handmade Street Food, ubicado en la provincia de Cartago en el Gran Área Metropolitana de Costa Rica, el cual abarca los estudios de mercado, plan de mercadeo y un estudio de los principales aspectos financieros. La observación analítica de los procesos de producción actuales, así como, el análisis del recurso humano y las proyecciones del negocio son parte integral.

La investigación y diseño de la propuesta se realizará durante el período comprendido entre los años 2022 al 2023. La misma iniciará con un análisis del entorno y la determinación del estado actual de la compañía, mediante herramientas de análisis de entorno y de estrategia empresarial, así como una investigación de mercados, para posteriormente diseñar el plan de negocios, tomando en cuenta los resultados del trabajo de campo en todos sus ámbitos.

Como mercado meta se delimitará al consumidor actual y potencial costarricense perteneciente al Gran Área Metropolitana, esto debido a la ubicación del restaurante y a no tener planes de expansión a mediano plazo. La implementación de la propuesta queda a discreción de los dueños del negocio.

## **Limitaciones**

La propuesta de plan de negocios se diseñará en el contexto de una crisis económica y sanitaria, lo que puede afectar el trabajo de campo, la comunicación con el restaurante y el comportamiento del consumidor. Para enfrentar esta limitación, se deberá planificar con anticipación todas las reuniones con los dueños del negocio de manera virtual. Asimismo, se deberán seleccionar las herramientas de investigación adecuadas para realizar el contacto con el consumidor, también de forma virtual, para evitar el contacto físico. Se respetarán todas las medidas de precaución requeridas en su momento por las autoridades sanitarias para lograr la mínima afectación en el trabajo de campo.

La propuesta está diseñada para aplicarse a partir del año 2023 de acuerdo con los recursos económicos de la empresa.

Este proyecto no considera la fase de implementación del plan de negocios que se propondrá, queda a criterio de sus dueños su ejecución.

## **Capítulo 1. Identificación de los aspectos teóricos en la elaboración de un plan de negocios, contextualizar la situación nacional e internacional de la industria de restaurantes de comida *street food*.**

### 1.1. Aspectos teóricos para la elaboración de un plan de negocios

#### 1.1.1. Concepto de un plan de negocios

Adam et al. (2016), explican que el plan de negocios se puede comprender como un instrumento que condiciona a un empresario a darle más precisión a una idea y un modelo de negocio que se desee plantear. Entre los aspectos que deben tomarse en cuenta, está: la estructura organizacional de la compañía (¿quién dirige la empresa?), formular estrategias adecuadas para obtener la misión, visión y objetivos. Además, el determinar los recursos humanos, financieros y de información para concretar las actividades necesarias de la empresa.

El plan de negocios también debe concentrarse en determinar un monto de inversión aproximada para poder iniciar operaciones, el cual se esperaría obtener de posibles acreedores, y proyectar los ingresos junto con la utilidad esperada por la empresa. La importancia de plantear lo antes mencionado es debido a que, con este instrumento, el empresario encuentra la oportunidad de tomar decisiones sobre su empresa de una forma más acertada, con base en lo que realmente sabe que posee su compañía y al estudio que realizó para poder llevarlo a cabo.

#### 1.1.2. Objetivos de un plan de negocios

Según Zorita, E (2016), los objetivos están divididos en dos grandes secciones: un objetivo interno y un objetivo externo. El interno se concentra en permitir al empresario crear un estudio con todas las variables que podrían afectar a su negocio, junto con sus oportunidades y viabilidad. Entre ellos, menciona:

- La empresa analiza su idea de negocio objetiva y sistemáticamente.
- Asegura la toma de decisiones para llegar a un método bien enfocado.
- Es una herramienta central de comunicación para los participantes en el proyecto.

El objetivo externo, por otro lado, se enfoca en ser la carta de presentación de un emprendedor ante terceros, por ejemplo, los bancos, inversores, sociedades de capital de riesgo, entre otros. Esto es sumamente importante debido a que la idea del negocio debe sonar llamativa para un inversor y se debe responder a preguntas tales como: ¿cuál es el beneficio para el cliente?, ¿cuál es su mercado? Y, ¿cómo ganarán dinero?

### 1.1.3. Características de un plan de negocios

Debe aportar una gran variedad de aspectos a todo aquel que lo lea, así como a la persona que lo está haciendo; su diseño y estructura son unos de los aspectos más relevantes, puesto que allí se podrán ver reflejados los productos que se ofrecerán, sus precios, canales de comunicación y más; pero sobre todo aportan credibilidad y una base al negocio que, sin ello, no existiría. El documento respalda la idea del negocio, su viabilidad y es una gran guía para poder conocer el mercado, al que se enfrentará la persona en un futuro y los objetivos que desea lograr.

Zorita, E (2016), explica que por esto, debe tener como uno de sus objetivos lograr financiación, por lo cual debe tener tres características fundamentales: ser eficaz (pues debe incluir la información que le sirva a los terceros para analizar profundamente las implicaciones que conlleva la puesta en marcha del negocio), estructurado (estructura simple y clara), y comprensible (con un vocabulario preciso y conceptos técnicos, de fácil comprensión para el lector, ya que muchos interesados podrían llegar a leerlo).

### 1.1.4. Componentes del plan de negocios

Existen ciertos componentes que no pueden excluirse de un plan de negocios, según Adam et al. (2016), se pueden encontrar diez: el resumen ejecutivo (el cual proporciona una recopilación breve de la estructura y contenido del documento); el análisis de la compañía, el análisis de la industria (cómo se encuentra y sus oportunidades), el análisis de cliente (se concentra en el tipo de mercado objetivo), el análisis de la competencia, plan de marketing, plan operativo (enfocado en el funcionamiento de la empresa), equipo de administración (en donde se estructura un organigrama con puestos de cada miembro de la empresa), plan financiero y el apéndice.

### 1.1.5. Modelo de plan de negocios

Según Pedraza, O (2015), un modelo de plan de negocios inicia con una idea en la que se describe el negocio, se establecen la misión y la visión y se describen los productos y servicios. Luego, inicia la etapa de análisis en la que se analiza el mercado, la competencia y sus procesos, y procedimientos de operación. La tercera fase consta de los escenarios de operación en el que se establece la organización y personal estratégico, aspectos económicos y financieros, y los riesgos y estrategias de salida. Por último, se revisa la viabilidad económica en la que se toma en cuenta la rentabilidad, el valor presente neto, el costo/beneficio, y se toma la decisión de invertir o no en el negocio.

El autor Pedraza, O (2015) define un modelo de plan de negocios como un documento compuesto por 10 partes: descripción del negocio, portafolio de productos y servicios, mercado, análisis de la competencia, procesos y procedimientos de operación, organización y el personal estratégico, aspectos económicos y financieros, principales riesgos y estrategia de salida, sistema del seguimiento de la gestión y documento de apoyo, y anexos.

### 1.1.6. Análisis Situacional

El análisis situacional es “un método que permite analizar dificultades, fallas, oportunidades y riesgos, para definirlos, clasificarlos, desglosarlos, jerarquizarlos y ponderarlos, permitiendo así actuar eficientemente con base en criterios y/o planes establecidos” (Hanel, 2004, p.7). Lo que busca es realizar un análisis del estado actual de la organización para reconocer e identificar el problema y luego darle una solución. También establece una relación, ya existente, entre la empresa, clientes, proveedores, intermediarios y competencia. Este tipo de análisis se divide en tres partes: macroambiente, microambiente y ambiente interno. El microambiente se enfoca en factores cercanos a la organización como los clientes, intermediarios, proveedores y competidores. Por otro lado, el macroambiente abarca las fuerzas externas de las cuales la empresa no tiene ningún control como los factores económicos, demográficos, entre otros. Para llevar a cabo dicho análisis, se utilizan diferentes herramientas como el modelo de cinco fuerzas de Porter, análisis FODA, modelo CANVAS, entre otras.

#### 1.1.6.1. Análisis PESTEL

Según Parada, P (2013), el análisis PESTEL es un instrumento de planeación estratégica que se utiliza para evaluar el entorno externo de una empresa al desglosar las oportunidades y los riesgos en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Esta herramienta, de tipo descriptiva, es parte del macroambiente del análisis situacional. Las principales ventajas de este análisis son que optimiza la labor directiva, ayuda a evaluar riesgos externos y mejora la adaptabilidad a cambios. Este método debe de responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación política del país y cómo puede afectar a la industria?
- ¿Cuáles son los factores económicos predominantes?
- ¿Qué importancia tiene la cultura en el mercado y cuáles son sus determinantes?
- ¿Qué innovaciones tecnológicas pueden aparecer y afectar la estructura del mercado?
- ¿Existen legislaciones vigentes que regulen la industria o puede haber algún cambio en esta normativa?
- ¿Cuáles son las preocupaciones ambientales para la industria?

#### 1.1.6.2. Modelo de la Cinco Fuerzas de Porter

Porter, mencionado por Kotler y Keller (2016), ha identificado cinco fuerzas específicas, que han contribuido a las empresas a determinar cómo un mercado o un segmento de mercado puede ser atractivo a largo plazo con respecto a sus competidores, posibles entrantes al mercado, sustitutos, compradores y proveedores. Las cinco fuerzas se titulan como: amenaza de rivalidad intensa en el segmento, amenaza de nuevos participantes, amenaza de productos sustitutos, amenaza del creciente poder de negociación de los compradores y amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores.

#### 1.1.6.3. Matriz FODA

Según Kotler y Keller (2016), “a la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa se le conoce como análisis FODA y es una forma de vigilar

los ambientes internos y externos.”, (p. 49). El análisis del ambiente externo debe analizar las fuerzas del macroentorno y del microentorno, y está compuesto por las oportunidades y las amenazas. Por otro lado, el análisis del ambiente interno busca evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, esto con el fin de aprovechar lo positivo y disminuir lo negativo. Un análisis FODA permite responder la pregunta: ¿dónde estamos?, para el diseño de la propuesta de plan de mercadeo. Por otro lado, la matriz FODA utiliza el mismo análisis para desarrollar un diagnóstico certero y completo de la empresa, donde el análisis interno desarrolla las fortalezas y el externo interviene las amenazas y oportunidades.

#### 1.1.6.4. Estrategias FODA

De acuerdo con Sánchez. (2020), una vez que se tiene elaborada la matriz FODA, es necesario realizar las siguientes preguntas: ¿nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades externas?, ¿nos limitan nuestras debilidades para hacer frente a las amenazas externas?, ¿nos permiten nuestras fortalezas hacer frente a las amenazas externas?, y ¿nos limitan nuestras debilidades para aprovechar las oportunidades externas? Luego, se procede a planear acciones para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Según el autor, la empresa puede optar por cuatro diferentes estrategias: defensiva, ofensiva, reorientación o supervivencia. La defensiva se enfoca en que no empeore la situación actual de la empresa, por lo que busca hacer frente a las amenazas y mantener las fortalezas. Por otro lado, la estrategia ofensiva tiene como fin mejorar el estado del negocio al explotar las oportunidades y mantener las fortalezas. La tercera es la de supervivencia, y trata de eliminar cualquier aspecto negativo que afecte a la empresa; esta estrategia busca corregir las debilidades y afrontar las amenazas. Por último, la de reorientación se enfoca en realizar acciones que eliminen las debilidades y generen nuevas fortalezas al explotar oportunidades.

#### 1.1.6.5. Modelo Canvas

El modelo CANVAS es una herramienta desarrollada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur que busca describir el fundamento de cómo una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). Este modelo de negocio se divide en nueve bloques que muestran la lógica de cómo un negocio pretende generar dinero. Los bloques cubren las cuatro áreas principales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo

incluye las siguientes secciones: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave, y estructura de costos. En la figura 1 se muestra el cuadro CANVAS con sus respectivos bloques.

**Figura 1**

*Modelo de negocio CANVAS*



Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2010).

### 1.1.7. Investigación de mercados

La investigación de mercados es una herramienta útil para obtener datos que faciliten la toma de decisiones. Este recurso recaba información de todas las áreas de un negocio, desde externas hasta internas. La *American Marketing Association* define la investigación de mercados como:

“La función que une al consumidor, el cliente y el público con el mercadólogo a través de información, información usada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, afinar y evaluar acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing, y mejorar la comprensión del marketing como proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar esas cuestiones, diseña el



método para recolectar información, gestiona e implementa el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.” (McDaniel & Gates, 2016, p.3)

La investigación de mercados se divide en tres roles funcionales, según Padilla (2021): descriptivo, diagnóstico y predictivo. La primera función consiste en recopilar y presentar hechos, la segunda se enfoca en explicar datos y acciones, y la última función utiliza las dos anteriores para predecir los resultados de la toma de decisiones. Además, de lo anterior se derivan otros dos métodos: la aplicada y la básica. La investigación aplicada busca resolver un problema en específico, como el fallo de un producto o de una estrategia de mercadeo, mientras que la básica se enfoca en obtener más conocimiento para beneficio de la organización.

#### 1.1.8. Ventajas competitivas

La ventaja competitiva es definida como “el conjunto de características únicas de la compañía y de sus productos que el mercado meta percibe como importantes y superiores a las de la competencia”. (Lamb et al, 2014, p.23). Este factor también influye en la decisión del cliente de preferir una empresa a otra. Además, se divide en tres tipos: costos, diferenciación del producto/servicio y el nicho. La ventaja competitiva en costos consiste en tener costos de materiales y operación bajos, manteniendo los márgenes de utilidad positivos y adecuados para la industria. Las organizaciones bajan sus costos por medio de los siguientes caminos:

- Curvas de experiencia
- Mano de obra eficiente
- Bienes y servicios sin lujos
- Subsidios públicos
- Diseño del producto
- Reingeniería

La ventaja competitiva por diferenciación de producto/servicio se basa en que la empresa ofrezca algo único y valioso a sus clientes. También se diferencia a la de costos ya que dura más

tiempo, debido a que la primera se enfrenta a un deterioro constante. Por último, la ventaja competitiva del nicho sucede cuando la organización enfoca sus esfuerzos hacia un solo segmento del mercado y desea cubrirlo totalmente. Otro factor importante en la ventaja competitiva es que debe ser sostenible durante el tiempo, es decir, que no sea fácil de copiar.

#### 1.1.9. Posicionamiento

El posicionamiento se entiende como la ubicación que llega a tener un producto/servicio en la mente del consumidor. Se concentra en la manera en la que las personas le recuerdan como el “líder” en el mercado. “Un producto alcanza el éxito en el posicionamiento cuando en la mente de los consumidores se les ubica como genéricos y piense en él como categorías, donde su nombre y marca identifique al grupo de productos similares”. (Pedraza, 2014, p.25).

Kotler y Keller (2016), indican que para lograr lo antes mencionado, es necesario conocer con claridad las diferencias que hacen destacar al producto, cumpliendo con diversos criterios como: importancia, distinción, superioridad, comunicabilidad, prioridad, costeabilidad y redituabilidad. Esto se alcanza mediante estrategias de diferenciación, contra competencia directa, comprendiendo el concepto de diferenciar cómo mantener atributos en el producto que les hagan ser únicos e importantes para quien lo consume. Con el posicionamiento se busca “diseñar la oferta y la imagen de una empresa” (Kotler y Keller, 2016, p.28), para que ocupe un lugar definitivo en la mente del mercado meta; esto maximizará los beneficios para las empresas.

Los anteriores autores resaltan en su libro que el posicionamiento y creación de marcas para pequeñas empresas es todo un reto, pero no es imposible. De hecho, se plantean varios casos de éxito y a su vez se enumera una serie de pasos o consejos a seguir por estas pequeñas empresas para conseguir el éxito del posicionamiento:

- Encontrar una ventaja convincente del producto o servicio.
- Centrarse en la creación de una o dos marcas fuertes a partir de una o dos asociaciones clave.
- Alentar la prueba del producto o del servicio de cualquier manera posible.
- Desarrollar una estrategia digital cohesiva para lograr que la marca sea más grande y mejor.

- Generar rumores y crear una comunidad fiel a la marca.
- Emplear un conjunto de elementos de marca bien integrados.
- Aprovechar el mayor número posible de asociaciones secundarias.
- Realizar una investigación de *marketing* de bajo costo.

#### 1.1.10. Segmentación de mercados

Según Becerra (2021), la segmentación de mercado “es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos”. El uso de este tipo de técnica permite un plan de negocio más efectivo debido a que está dirigido a las personas correctas.

La segmentación se divide principalmente en las siguientes cuatro categorías: conductual, geográfica, demográfica y psicográfica. La conductual permite observar la conducta y los patrones de consumo del mercado, tomando en cuenta la lealtad, la sensibilidad al precio y la frecuencia de compra. La segunda categoría, geográfica, se enfoca en el espacio físico del consumidor, en especial el país, región y ciudad. La segmentación demográfica busca definir variables como la edad, género, estado civil, nivel educativo, profesión, nivel socioeconómico, entre otros; pretende conocer aspectos específicos del mercado. La última categoría es la psicografía, la cual se relaciona al estilo de vida del consumidor al igual que a su personalidad, valores actitudes e intereses.

#### 1.1.11. Mercado Meta

El mercado meta es el sector de la población al cual se dirige un bien o servicio. Es decir, un conjunto de personas que comparten aspectos generales como sus necesidades, características demográficas e intereses. También suele ser conocido como *target*, en inglés. Según Rojas (2020), “el objetivo principal de fijar un mercado meta es poder definir las estrategias adecuadas para los clientes adecuados”.

El concepto de mercado meta es necesario para un plan de negocios debido a que una organización puede no disponer de suficiente capacidad para cubrir la demanda de todo el público. Por lo tanto, se decide centrarse en un sector específico que obtenga mejores resultados en vez de competir en un mercado completo. Un mercado meta debe incluir como mínimo los siguientes tres criterios: la edad, género y nivel económico. Sin embargo, no es suficiente, por lo que se suele

incluir la ubicación geográfica, el nivel educativo y los hábitos de consumo. Estas variables se obtienen de la segmentación de mercado.

Según Rojas (2020), existen cinco enfoques estratégicos para el mercado meta: enfoque de un solo segmento, enfoque selectivo de mercado, enfoque masivo, especialización del producto y especialización del mercado. La estrategia de un solo segmento es para empresas especialistas en un producto y no necesitan desarrollar otros para cubrir más mercados. Se concentran en un solo segmento y dirigen todos sus esfuerzos a generar una fidelización. El segundo, el selectivo de mercado, se basa en cubrir más de un mercado con diferentes líneas y marcas. El enfoque masivo pretende abarcar todos los segmentos posibles, siendo una estrategia arriesgada. La especialización del producto se enfoca en buscar una adaptación de un producto a distintos mercados. Por último, la especialización del mercado se basa en ofrecer distintos productos relacionados a un solo mercado.

#### 1.1.12. Mezcla de Mercadeo

La mezcla de mercadeo está compuesta de siete elementos: producto, precio, promoción, plaza, personas, procesos y la evidencia física, o también llamada “perceptibles”. Es una combinación única de estos componentes, diseñadas para alcanzar al mercado meta de manera satisfactoria.

Lamb et al. (2016), explican que el producto es por donde se suele iniciar un negocio, el cual representa un bien o un servicio que busca satisfacer una necesidad del cliente y que, además, logre diferenciarse de la competencia. Por lo general, cuando las personas piensan en él, asumen que es simplemente la unidad física, pero es más que eso, pues se debe de tomar en cuenta: empaque, garantía, imagen de la empresa, valor y entre otras cosas. Los productos de consumo se pueden clasificar en cuatro categorías. Los de conveniencia, en donde el artículo es barato y el consumidor no estará dispuesto a esforzarse mucho para conseguirlo, tales como las bebidas, chocolates y demás. Están también los productos de comparación, los cuales consisten en, como su nombre lo explica, comparar con otros artículos similares antes de adquirirlo. Están los homogéneos, en donde se considera que sus características son iguales, como lavadoras, secadoras, microondas; y los heterogéneos, que sí poseen diferencias más notorias, como en el caso de la ropa o una casa. La tercera categoría se llama especializados, siendo casi el opuesto de los de

conveniencia, donde el cliente está dispuesto a invertir mucho esfuerzo con tal de conseguir el bien específico que desea y no acepta sustitutos. Y finalmente, se encuentran los productos no buscados, que es cuando no se sabe de su existencia y no se busca activamente por él.

Por otra parte, la plaza es la distribución del bien o el servicio, es decir, dónde se va a ofrecer al cliente. Sus estrategias se concentran en colocar los productos en un lugar donde estén a disposición del consumidor, cuando éste lo necesite; su meta principal es lograr que llegue en buenas condiciones al mercado meta. Su importancia recae en que sería lamentable el tener a disposición un bien de gran calidad, pero que no esté al alcance del cliente por problemas de distribución.

Del concepto anterior, va relacionada la promoción, la cual se asocia a la publicidad, ofertas y ventas por las cuales se va a dar a conocer el producto al mercado; se deben tomar en cuenta los mejores medios para comunicar el mensaje y la frecuencia de estos. Su función principal es poder convencer al mercado que los bienes/servicios que se están ofertando poseen una gran ventaja competitiva frente a los demás. Una estrategia promocional está relacionada con el proceso de comunicarse con el público, mediante sentimientos, ideas, actitudes y emociones.

A su vez, el precio se refiere al valor monetario que el cliente está dispuesto a pagar por el producto; sin embargo, así como menciona Lamb et al (2016), el valor está en función de la satisfacción percibida. Esto se refiere a que, el consumidor siempre estará dispuesto a pagar basado en la satisfacción que está esperando del producto. El precio es uno de los elementos que varía con mayor rapidez y a su vez, es uno de los más importantes de manejar, puesto a que debe ser percibido por el consumidor como un equivalente a la calidad de lo que comprará.

En cuanto a las personas, se refiere a los empleados que interactúan con los clientes; en el proceso de una venta, es elemental que el vendedor sepa el valor del producto y lo pueda transmitir al posible comprador. El buen trato, la persuasión y sus habilidades para comunicarse con el cliente son partes vitales en una mezcla de mercadeo. Los procesos representan los métodos de prestación del servicio a los clientes, en ocasiones puede incluir la supervisión del desempeño del servicio para la satisfacción de los clientes. Por último, la evidencia física se relaciona con el espacio en el que los empleados y los clientes interactúan entre sí, por ejemplo, el mobiliario y la señalización (Kenton, 2019).

#### 1.1.12.1. Producto de servicios

La diferencia entre los servicios y los productos recae en que el cliente al adquirir un producto se vuelve propietario del objeto, mientras que el servicio se experimenta y no se posee. A pesar de que hay servicios donde existen elementos físicos como los restaurantes, una gran parte del precio está compuesta por el valor de los elementos del servicio.

Los productos de servicio consisten de todos los componentes a la hora de prestar el mismo, intangibles y tangibles, siempre que creen valor para el cliente. El producto básico viene acompañado de los servicios complementarios, los cuales facilitan el uso del primero ofreciendo valor y diferenciación. La combinación de ambos se conoce como concepto de servicio. Según Lovelock y Wirtz, “el producto básico es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver.” (2015, p. 70). Como se mencionó anteriormente, los servicios complementarios amplían el producto básico, facilitan el uso y lo vuelven más atractivo. Las ventajas competitivas en la industria de servicios terminan relacionadas a los servicios complementarios ya que el producto básico pasa a ser un artículo de consumo.

#### 1.1.12.2. Flor del servicio

Según Lovelock y Wirtz (2009), se presentan dos tipos de servicios complementarios: los servicios complementarios de facilitación y los servicios complementarios de mejora. Los primeros se requieren “para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico” (pág. 77). Por otro lado, los servicios complementarios de mejora añaden valor para los clientes. Asimismo, Kotler y Keller (2016), describen los servicios complementarios como servicios que se crean para ofrecer alternativas a los clientes que tienen que esperar, como por ejemplo bares en los restaurantes y los cajeros automáticos en los bancos, esto con la intención de crear un servicio fácil y mejor.

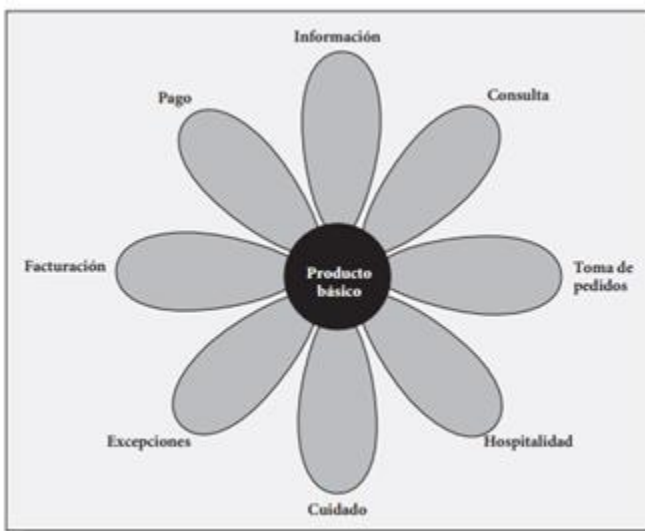
Los servicios complementarios de facilitación se dividen en: información, toma de pedidos, facturación y pago. Mientras los de mejora se dividen en: consulta, hospitalidad, cuidado y excepciones (Lovelock y Wirtz, 2009).

Al conjunto de todos los servicios anteriores se le llama la Flor del servicio. Al respecto Lovelock y Wirtz (2009), presentan la flor de servicio, mostrada en la figura dos como una analogía

de un negocio. Los pétalos reflejan los servicios y el centro de la flor el producto básico/servicio dado: “en una organización de servicio bien diseñada y manejada, los pétalos y el centro mantienen su frescura y forma. Un servicio mal diseñado o de pobre ejecución es como una flor a la que le faltan pétalos, los tiene marchitos o descoloridos” (p. 77). Esta flor se presenta en sentido de las manecillas del reloj, ya que sería la secuencia en que se da el servicio a los clientes, aunque puede haber excepciones.

## Figura 2

### *Flor de Servicio*



Fuente: (Lovelock y Wirtz, 2015).

### 1.1.12.3. Distribución de los servicios

Como lo mencionan Lovelock y Wirtz (2015), la distribución de los servicios, tanto básicos como complementarios, se realizan de manera física y electrónica. Para esto, se implica una toma de decisiones de dónde, cuándo y cómo hacerlo. Al existir un crecimiento acelerado del internet y la globalización, han surgido preguntas importantes sobre la implementación y el diseño de estrategias para el *marketing* de servicios.

- ¿Cómo se pueden distribuir los servicios?
- ¿Cuáles son las principales formas de distribución del servicio?

- ¿Qué implicaciones existen al distribuir un servicio y cuáles son los distintos desafíos?

Según los autores Lovelock y Wirtz (2015), “los servicios básicos requieren un local físico, lo cual restringe seriamente la distribución” (p. 99). Por otra parte, los “servicios complementarios son de naturaleza informal y pueden distribuirse ampliamente y a un costo razonable a través de otros canales” (p. 99). Por ejemplo, estos se podrían realizar en línea, por teléfono o correo.

Seguidamente, los autores comparten la importancia de los diferentes canales para la entrega de los servicios. La primera razón es que tienen distintas implicaciones de costo para la organización, y la segunda, porque afecta directamente la experiencia con el cliente. Un ejemplo en la industria de restaurantes es el servicio que puede proveer el establecimiento tanto físico, como por medio del uso de plataformas digitales o teléfono. Los clientes buscan aquellos canales de distribución en donde puedan aprovechar las diferencias de precios (Lovelock y Wirtz, 2015).

Cuando se habla de distribuciones, se piensa normalmente en el traslado de materiales a lugares físicos; sin embargo, los autores aclaran que no sólo se trata de esto, sino también de experiencias, desempeños y soluciones, y esto puede distribuirse de manera electrónica.

Según autores, la distribución se desglosa de la siguiente manera: el flujo de información y promoción es la distribución de materiales relacionados con la oferta, para que los clientes se interesen en el servicio; el flujo de negociación es el acuerdo de las características y la configuración de servicio, para el cierre de los contratos de compra; y por último, el flujo del producto se refiere a la distribución del servicio hacia las personas en instalaciones físicas, o el traslado del servicio por medio de canales electrónicos, como podrían ser actividades, noticias, educación a distancia, entre otros.

#### 1.1.12.4. Fijación de precios y administración de ingresos

Cuando se habla de fijación de precios, es necesario considerar que, en un servicio, se establece de manera diferente y es más compleja. No será lo mismo buscar costos para la creación de un producto, como para brindar un servicio. Debido a que no existen inventarios físicos, la determinación de un buen punto de equilibrio se vuelve más retadora, pero por ello es esencial la fijación de un precio adecuado. Lovelock & Wirtz (2015), explican que la estrategia de fijación de precios es como un “trípode”, donde los costos de los proveedores, la competencia y el valor del



cliente son los 3 pies de este; su lógica está en que, los costos establecen un precio mínimo, puesto a que siempre deben ser cubiertos y el valor que le puede dar el cliente es el precio “máximo” y de dónde sale la ganancia. Finalmente, son los competidores quienes permiten ver cuál es el punto “intermedio” entre ese mínimo y máximo; sin embargo, existen diferentes maneras de fijar el precio.

1. Precios basados en costos: se utiliza el método de cálculo de costos basados en actividad. Al ser un servicio el que se brinda, los costos se miden con la consideración de que todas las actividades realizadas en la empresa, impactan a la producción, el *marketing* y los servicios.
2. Precios basados en la competencia: sucede más cuando lo que se vende es poco diferenciado. Por lo general, el consumidor prefiere aquella empresa que le otorga el precio más bajo, la cual tendrá el liderazgo entre todos los oferentes de dicho servicio/producto; sin embargo, se debe ser cuidadoso con esta estrategia.
3. Precios basados en el valor: requiere de una amplia investigación del mercado para poder comprender el valor que le dan los consumidores al servicio que se brinda. Cuando un cliente busca un servicio, se pregunta si vale más la pena pagar por él, que los costos en los que tendría que recurrir si lo hiciera él mismo. Se dice que considera cuatro aspectos básicos: es un precio bajo, es lo que desea en un producto, es la calidad de lo que recibe por lo que paga; y finalmente, es lo que recibe por lo que da.
4. Precios basados en las relaciones: lealtad. Entre mejor sea la relación entre el proveedor y el cliente, mayor será la lealtad que éste tenga hacia él, y menores serán las probabilidades de que prefiera a un competidor.

Finalmente, de la mano con la fijación de los precios, está la administración de ingresos, mediante la cual se puede generar valor y se administra la oferta y la demanda. Su correcta administración implica el pronosticar los niveles de demanda de diferentes segmentos en el mercado; de hecho, un sistema diseñado de la forma correcta, es capaz de saber la cantidad de clientes que consumirá el producto o servicio, dependiendo del precio. Gracias a esto, las empresas son capaces de determinar si el precio asignado es correcto o si, realmente, está más bajo de lo que

debería ser. Todos estos son elementos esenciales para una fijación de precios que, lograda correctamente, brindará éxito en un negocio.

#### 1.1.12.5. Promoción y educación

Las herramientas de mercadeo son necesarias para todo tipo de organizaciones. En cuanto a las que ofrecen un servicio, estas dan una imagen de credibilidad y confianza. Las comunicaciones permiten que los clientes conozcan el servicio, y servicios complementarios que este ofrece. La ausencia de una promoción genera que los clientes se inclinen hacia la competencia. El cliente potencial necesita información sobre las opciones de servicios y todas las características de estos como dónde obtenerlos, los beneficios, el precio, entre otras. Además de informar, ayuda a convencer al mercado meta de que el producto de servicio es mejor en comparación al que ofrece la competencia.

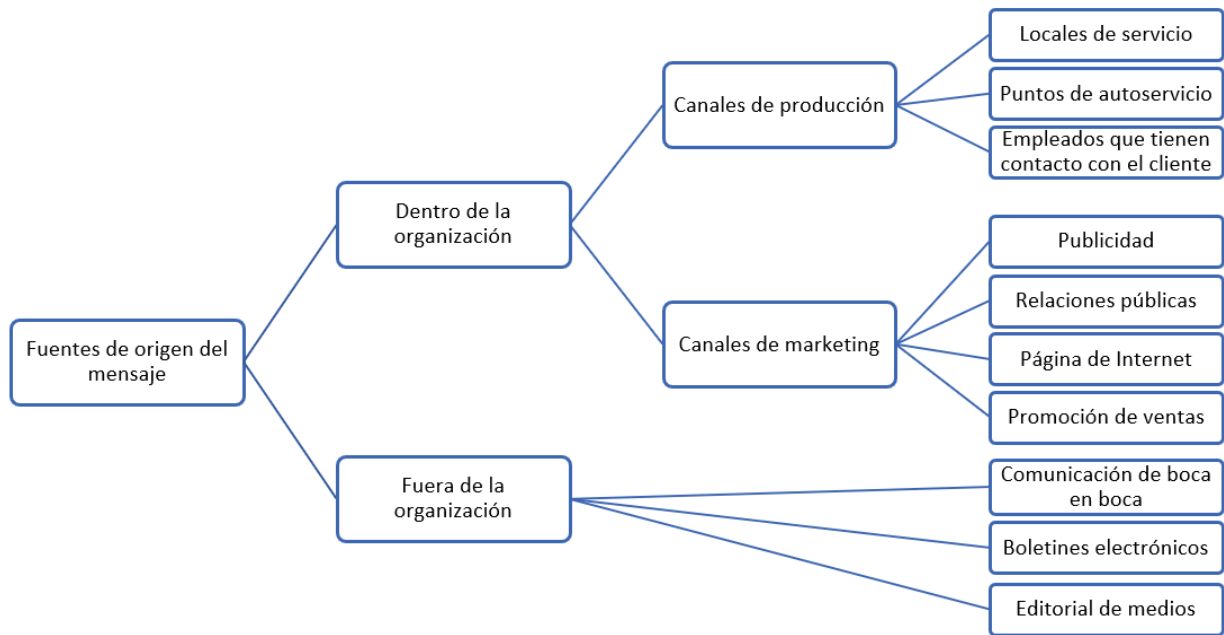
Para una empresa de servicios, mantener contacto y establecer relaciones con los clientes actuales es parte de la promoción de la misma. Esta estrategia se puede establecer mediante correo electrónico, redes sociales, mensajes de texto, entre otras herramientas de comunicación. Una problemática a la hora de promocionar un servicio, es su característica de intangibilidad, esto dificulta comunicar los beneficios a los clientes. Lovelock y Wirtz (2015), mencionan que este elemento de los servicios genera cuatro problemas: la posibilidad de abstracción, la generalidad, la imposibilidad de búsqueda de información y la impalpabilidad mental.

La mezcla de comunicaciones de *marketing* son las diferentes formas de comunicación a las cuales se tiene acceso como proveedor de un servicio. Ésta se puede dividir en dos, la primera es la personal, la cual consiste en mensajes bidireccionales como las ventas personales, *telemarketing* y la atención a clientes. La segunda es la comunicación interpersonal, donde los mensajes son unidireccionales, enfocados a un grupo de consumidores actuales y potenciales como anuncios transmitidos, muestras y patrocinios. El internet ha permitido combinar estos dos tipos de mezclas al ofrecer un mensaje unidireccional, pero con personalización como los correos electrónicos con saludo personal. Las comunicaciones se pueden generar por distintas fuentes como se observa en la figura tres. El mensaje no necesariamente debe provenir desde la organización, también puede ser desde fuera como la comunicación de boca en boca. Cuando el

mensaje se origina dentro de la organización se dividen en dos, los recibidos desde un canal de producción o desde un canal de *marketing*.

**Figura 3**

*Fuentes de mensajes recibidos por un público meta*



Fuente: Elaboración propia a partir de Lovelock y Wirtz (2015, p.167)

#### 1.1.12.6. Proceso

De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2015) los procesos son “la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio”, (p.232). Los procesos vinculados a servicios se elaboran con el objetivo de brindar el valor prometido a los clientes. Muchos de estos, involucran un gran contacto con los clientes, por lo que muchas veces se convierten en una experiencia. Además, una de las características de muchos procesos es la manera en que los clientes participan en este por lo que deben ser tomados en cuenta al definirlos.

Para diseñar un proceso que satisfaga a los clientes, se recomienda que los mercadólogos trabajen en conjunto con los clientes y departamentos como operaciones. Los diagramas de

servicios son clave para crear experiencias valiosas y operaciones productivas, ya que describen y definen de forma sencilla y clara el proceso establecido.

#### 1.1.12.7. Entorno físico

Al ampliar la mezcla de mercadeo, se agregan conceptos importantes que se deben investigar. Uno de estos es el entorno físico. Los autores Lovelock y Wirtz (2015), describen el entorno físico como aquel lugar o espacio donde se puede apreciar de manera tangible la calidad de donde se ofrece el producto o servicio de una compañía. Es decir, pueden tratarse de espacios como jardines, interiores de edificios, o hasta espacios con señalamiento e incluso personal con uniformes. Las empresas buscan crear una experiencia única para sus clientes. Sensaciones de agrado, comodidad y satisfacción crean una impresión duradera en ellos. Parte importante es poder crear un entorno de calidad para poder vender tanto la imagen de la empresa como el servicio o producto que se ofrece.

Según Lovelock y Wirtz (2015), es por esto que las empresas crean entornos de servicio, también conocidos como panoramas de servicio. Estos “se relacionan con el estilo, la apariencia del ambiente físico y otros elementos que experimentan los clientes en los sitios donde se entregan los servicios”, (p. 289). Al contar con el diseño del entorno físico y el servicio al cliente por parte del personal (forma en la que se realizan las tareas en el espacio), se crea una identidad corporativa específica y se transmite una experiencia.

La atmósfera en el entorno físico también es fundamental para el cliente, esta podrá afectar el comportamiento del comprador, al igual que sus futuras interacciones con la empresa. Las principales formas de afectación son las siguientes:

- Es un medio que crea mensajes para comunicar algo al público meta.
- Es un medio para llamar la atención hacia afuera, y que el entorno físico sobresalga del de la competencia. Se podrá atraer a más clientes.
- Es un medio que crea afecto al cliente a través de los colores, texturas, sonidos, aromas, diseños, entre otros. Se busca mejorar la experiencia de servicio y aumentar el gusto de los clientes.

El conjunto de todo lo anterior también podrá traer valor a la compañía, mejorar su posicionamiento e incluso aumentar su productividad (Lovelock y Wirtz, 2015).

#### 1.1.12.8. Administración del personal

El personal es un elemento fundamental para una empresa que brinda servicios al público, puesto que los colaboradores son el punto de contacto entre la compañía y sus clientes, son la conexión entre lo interno y lo externo y, sobre todo, muchas veces son la imagen que se proyecta. Por ello, el personal es una de las 7 P's de servicio.

La relación entre un colaborador y el cliente debe ser buena y fuerte, debido a que esto ayudará a generar lealtad por parte del consumidor. Lovelock y Wirtz (2015), mencionan que su satisfacción está ligada, puesto que, si el colaborador está feliz con su ambiente de trabajo y sus labores a la hora de prestar el servicio, el cliente estará igual de contento.

Sabiendo esto, su administración correcta es muy importante. Todo comienza desde la contratación, donde hay que concentrarse en seleccionar personas acordes al puesto de trabajo, a sus habilidades y capacidades. No existe el colaborador perfecto, pero aquellos que poseen altas habilidades blandas son ideales para brindar un buen servicio al cliente y dejar una buena impresión sobre lo que se vende. A su vez, la empresa debe invertir en capacitaciones sobre el aprendizaje de lo técnico, interpersonal, la misión y valores de la propia compañía y, finalmente, enseñarles sobre lo que van a vender y su importancia.

El dar constante retroalimentación, monitorear tareas y el cumplimiento de metas y, reconocer los logros del equipo y de los colaboradores, finalmente será lo que mantenga a un personal motivado y satisfecho con su trabajo, así como con la empresa para la cual está trabajando. Pues como explican Lovelock y Wirtz (2015), son aquellas empresas que muestran pasión por el servicio, en las que la gerencia es la que demuestra mediante acciones lo mucho que aprecian al personal, tomando en cuenta su opinión, sus iniciativas y su labor.

#### 1.1.13. Customer Journey Map

El *Customer Journey Map* es una herramienta útil para analizar a fondo el servicio ofrecido por una empresa y conocer mejor al cliente. Bel (2022) lo define como un diagrama que ilustra el conjunto de interacciones que tiene el consumidor con una organización, ya sea para comprar o

conseguir algo. Anteriormente, se entendía que el proceso de compra se basaba únicamente en el ciclo de venta, pero el consumidor moderno investiga y se informa antes de decidir realizar una compra. Muchas marcas consideran que el recorrido del cliente es algo visible, pero la realidad es que no. Crear un mapa de este recorrido permite ver aspectos que no son visibles, pero que pueden ser relevantes para la experiencia. Además, utilizar esta herramienta facilita que los clientes encuentren a la empresa, poder ofrecer una mejor experiencia a los clientes y enfocará más la atención hacia el consumidor. Según PWC (2018) en su estudio titulado “*Experience is everything*”, el 73% de las personas consideran la experiencia del cliente como un factor importante en sus decisiones de compra. En el mismo estudio se establece que un 43% de los consumidores pagaría más por una experiencia más amigable, específicamente un 16% más.

Para poder realizar este mapa, primero se debe de conocer a los compradores, la organización debe entender quién es su público objetivo y los retos que enfrenta. Con esta información se desarrollan los perfiles del comprador. Todo esto se puede recolectar mediante encuestas como el Índice de Satisfacción del Cliente y el *Net Promoter Score*, que mide la fidelidad del cliente. Además, es necesario reconocer los objetivos de dichos clientes, idealmente en cada una de las etapas del proceso. Luego de realizar los pasos anteriores, se prosigue identificando los puntos de contacto, estos son cualquier momento que el cliente entra en contacto con la marca. A la hora de realizar el mapa, lo ideal es observar el recorrido desde la perspectiva del cliente. Ya reunidos los datos obtenidos, se deben de encontrar los puntos débiles y al mismo tiempo soluciones, siempre enfocándose en crear una compañía centrada en el cliente.

#### 1.1.14. Balance de Situación Financiera

De acuerdo con Ferrell et al. (2009), el balance de situación presenta “una foto instantánea de la situación financiera de una organización en un momento determinado”, (p. 445). Este está constituido por la acumulación de todas las transacciones financieras realizadas por una compañía desde su fundación. El reporte tiene tres grandes partidas: los activos, pasivos y patrimonio o capital contable. Al mismo tiempo, cada una de estas partidas está desglosada en diferentes cuentas. Una de las reglas más importantes a seguir en el balance de situación es siempre mantener la ecuación de activos que es igual a pasivos más patrimonio. Los activos en el reporte siempre se ordenan en orden descendente de liquidez y entre estas se encuentran el activo corriente y no

corriente. Seguido, están los pasivos y el patrimonio o capital contable que desglosan la manera en que los activos han sido financiados.

#### 1.1.15. Flujos de Efectivo

Un flujo de efectivo es una herramienta de gestión para administradores, y que, con esta, se podrían obtener las entradas y salidas de efectivo y equivalentes de un negocio. Para esto se elabora un estado de flujo de efectivo, el cual se conforma de los ingresos y egresos de efectivo.

Además de esto, permite observar el rendimiento financiero que posee el negocio, lo que es de gran utilidad para la toma de decisiones económicas para cualquier tercero que desee analizarlo, puesto a que evalúa la capacidad de la empresa para generar efectivo, su liquidez y todos sus equivalentes. Debe contener información amplia sobre los activos, pasivos, patrimonio neto y, como se mencionó anteriormente, los flujos de la compañía.

#### 1.1.16. Estado de Resultados Integral

A este estado financiero también se le conoce con diferentes nombres como “Estado de Utilidades”, “Estado de Pérdidas y Ganancias”, entre otros. Desde la publicación de la NIC 1 se presenta formalmente como “Estado de Resultados Integral”. Según Artavia y Badilla (2016):

Este estado muestra los resultados del negocio en un período específico de tiempo, o sea, la ganancia o la pérdida que se ha obtenido en un determinado período, por lo tanto, este estado muestra únicamente las cuentas de ingresos y gastos. (p. 52)

Los ingresos son registrados cuando hay un aumento económico a futuro y están relacionados a un aumento de los activos o a una disminución de los pasivos. Por otro lado, los gastos se registran por una disminución económica a futuro y generan una disminución de los activos o aumento de los pasivos. La diferencia entre los ingresos y gastos resulta en la utilidad o pérdida en dicho periodo de tiempo. El Estado de Resultados se basa en el principio devengado, mejor dicho, los ingresos y gastos se registran en el momento que suceden a pesar de que el cobro o pago no sea inmediato.

El Estado permite observar una visión del comportamiento de la organización y los recursos con los que cuenta, los cuales al ser analizados llevan a una toma de decisiones dentro de

la empresa. Según Castro (2021), el Estado de Resultados debe tener como principal objetivo el realizar una evaluación precisa de la rentabilidad donde se determine la capacidad de generar utilidades. Otros objetivos secundarios, pero al igual importantes, son medir el desempeño de la empresa, determinar la repartición de dividendos, estimar flujos de efectivo e identificar en dónde se están consumiendo más recursos.

#### 1.1.17. Cuadro de mando integral

Según Kaplan y Norton (2009), el cuadro de mando integral (CMI), aporta a la toma de decisiones ya que provee información constante sobre el desarrollo de los objetivos que se plantearon mediante los indicadores previamente. El CMI es una tabla que se construye colocando en el eje “y” las áreas clave y en el eje “x” los diferentes indicadores. Luego se elabora una segunda tabla con el control de los KPIs específicos de cada una de las áreas claves. Se pueden elaborar cuadros de mando integral operativos, estratégicos, departamentales y organizativos. Antes de elaborar un CMI es muy importante tener muy claros los objetivos que se tienen y establecer indicadores que nos permitan medir realmente los resultados. En la siguiente figura se muestra un ejemplo de un cuadro de mando integral con sus respectivas partes.

**Figura 4**

*Cuadro de Mando Integral*

ÁREAS CLAVE	SELECCIÓN DE INDICADORES A CONTROLAR			
	ECONOMÍA	EFICACIA	EFICIENCIA	EXCELENCIA
FINANCIERA				
FORMACIÓN				
PROCESOS				
CLIENTES				

Fuente: (Kaplan y Norton, 2009).



## 1.2. Descripción del macroentorno de la empresa.

### 1.2.1. Político

La República de Costa Rica está dividida en siete provincias, con San José como su actual capital. Cuenta a su vez con 82 cantones y 478 distritos (Guía Costa Rica, 2022). Este país se caracteriza por tener un gobierno democrático, con una Asamblea Legislativa Unicameral formada por 57 miembros elegidos por cuatro años, y gobernado por un presidente, también elegido cada cuatro años. Existen diversos partidos políticos con ideologías distintas. Para abril de 2022 se llevaron a cabo las elecciones presidenciales, seguidamente se darán en 2026. (OIG, 2022).

Por otra parte, existen gobiernos municipales regidos por un alcalde, quienes administran cada cantón. Santería Handmade Street Food se localiza en la provincia de Cartago, en el cantón de Cartago, por lo que esta será regida por la Municipalidad de Cartago y deberá cumplir y acatar las obligaciones y normas de esta. Los pagos de tributos, patentes municipales, cobros de servicios públicos y recolección de desechos del establecimiento se tramitarán con dicha municipalidad. (Municipalidad de Cartago, 2022).

### 1.2.2. Económico

El país atraviesa un momento de incertidumbre económica, afectada por factores nacionales e internacionales. En cuanto al mercado internacional, la pandemia de la COVID-19 generó la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial (Banco Mundial, 2020). Además de reducir el crecimiento de la economía mundial también generó consecuencias secundarias, como la crisis de contenedores que afectó al país a inicios del 2022. La crisis se originó debido a que, por motivos de pandemia, el cierre de puertos y fábricas generó un desabastecimiento de bienes y saturación de puertos, ralentizando el comercio internacional y, por ende, el mercado. Por otro lado, el reciente conflicto internacional entre la Federación Rusa y Ucrania ha afectado la recuperación económica mundial. El principal indicador que ha cambiado drásticamente es el precio del barril de petróleo, el cual aumentó 30 dólares estadounidenses de enero de 2022 a mayo de 2022, impactando el precio de diferentes bienes y servicios.

La economía nacional se ha ido recuperando de las afectaciones de años pasados, el déficit fiscal financiero del 2021 fue de 5,18%. Este fue menor en comparación al 2020, que obtuvo un

valor de 8,34%, y el más bajo desde el 2012. El porcentaje de la población desempleada respecto a la fuerza de trabajo en el primer trimestre del 2022 fue de 13,6%. Según datos del INEC, el Índice de Precios al Consumidor (IPC), de Costa Rica registró una variación de 7,15% en abril de 2022 al compararlo con abril del año anterior (variación interanual). El tipo de cambio compra del dólar estadounidense cerró el 29 de mayo de 2022 en 675,89 colones y el tipo de cambio de venta en 685,03 colones. La incertidumbre económica mundial ha generado una apreciación del dólar frente al colón costarricense. Por otro lado, la tasa de interés de los bonos soberanos de Costa Rica en mayo de 2022 fue de 4%. Todos estos índices económicos han ido en aumento debido a las situaciones económicas mundiales.

### 1.2.3. Socio-cultural

Costa Rica es un país con una población de 5.11 millones de habitantes. Cuenta con sólidos indicadores sociales, dentro de los que destacan: 80,77% de población urbana, 100 habitantes por kilómetro cuadrado, 0.519 de coeficiente Gini, 1,4 de tasa de fecundidad, 8.81 de tasa bruta de mortalidad infantil, 78,25 años de esperanza de vida, 31 años de edad promedio de su población, 0.9 de crecimiento anual de la población, 2.14% de tasa de analfabetismo y 13.69% de tasa de natalidad. Su idioma oficial es el español, pero gran parte de la población también habla inglés. Además, la religión oficial en el país es la católica con un 76,3% de la población. (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2022)

### 1.2.4. Tecnológico

Actualmente, la tecnología está al alcance de la mayoría de personas. Computadoras, teléfonos celulares, relojes inteligentes y aplicaciones móviles que simplifican la vida de muchos. La industria de restaurantes no ha sido la excepción para este auge tecnológico, ya que se han visto beneficiadas por múltiples plataformas que les permiten agilizar sus negocios día con día. Los sectores de la economía, como la antes mencionada, se han dinamizado. Esto es gracias a la economía colaborativa, que es descrita como el intercambio de bienes y servicios realizado mediante una plataforma virtual, donde los compradores y vendedores están en contacto.

¿Un ejemplo de esto? *Uber Eats*, *Didi Food*, *Rappi*, plataformas que realizan entregas a domicilio para poder conectar restaurantes y consumidores a la vez. Ahora, los restaurantes son

capaces de colocar su menú en las aplicaciones antes mencionadas y, las personas pueden verlas, escoger qué desean comer y le llegará la orden a su hogar. Este tipo de tecnologías facilitan las ventas y mejoran el alcance que un negocio puede tener.

Muy de la mano, están los métodos de pago en línea que existen hoy en día y que, conforme pasa el tiempo, se van convirtiendo en más y más. De pasar a pagar todo con “efectivo”, ahora existen diferentes formas para poder realizar un pago. Lo que se busca es que sea adaptable, seguro y confiable. Entre los diferentes métodos se pueden encontrar:

- Tarjetas de crédito/débito: proporcionan un respaldo al consumidor bastante alto y los pagos se realizan de manera sencilla. Las aplicaciones móviles permiten ingresar la información de las tarjetas para procesar el pago fácilmente.
- Transferencia bancaria: es respaldado por entidades financieras y solo se necesita la cuenta a la que se le debe depositar el dinero.
- Pagos a través del celular: servicios como SINPE Móvil permiten enviar el dinero que se necesita con tan solo un mensaje de texto, muy práctico para los consumidores.
- PayPal: es una plataforma especializada en pagos electrónicos. Solo es necesario crearse una cuenta, tener una tarjeta y un correo electrónico asociado; es ideal para realizar compras en tiendas online.

#### 1.2.5. Ecológico

A vista del Banco Mundial, Costa Rica es considerado un líder mundial en el ámbito ecológico, ya que ha cumplido sus políticas ambientales, lo cual la ha hecho construir su “Marca Verde” (Banco Mundial, 2022). A raíz de esto, se han incentivado ciertas prácticas ambientales recientes en el país, como la sustitución de productos desechables por los reutilizables, o el menor consumo posible de plásticos y adquirir aquellos que sean biodegradables (Soto, M., 2016).

En los últimos años, la industria de restaurantes en Costa Rica ha experimentado fuertes cambios en la forma de dar su servicio. Las prácticas como el reciclaje, la creación de composteras, la siembra orgánica (huertas personales), la sustitución de empaques desechables por reutilizables o biodegradables, son algunas de las nuevas tareas que empleados de distintos restaurantes y establecimientos de comida deben implementar a diario. De hecho, para 2019 en Costa Rica fue aprobada la “Ley para combatir la contaminación por plásticos y proteger el ambiente”, Ley N°

9786, la cual prohíbe la comercialización y entrega gratuita de ciertos productos plásticos, como pajillas y bolsas (Zeledón, N, 2019). Esto genera un cambio en el estilo de vida de los consumidores, así como un cambio en los patrones de consumo de artículos cotidianos. Y, por ende, los restaurantes y otros establecimientos de alimentos han tenido que buscar alternativas a estos productos para sus clientes y consumidores.

#### 1.2.6. Legal

En el apartado 1.2.1 “Política” se comentó sobre la división de los cantones en Costa Rica y cómo estos deben seguir las normas de las respectivas municipalidades. Por otra parte, cada establecimiento de comida, como es Santería Handmade Street Food, debe seguir las legislaciones impuestas por el Gobierno y el Ministerio de Salud en temas de manejo de alimentos, bebidas, infraestructura de los establecimientos, control de tabaco, entre otros.

En Costa Rica, desde el 2020 cuando da inicio la pandemia por la COVID 19, se implementan distintas normativas nuevas para el control de la circulación vial y el distanciamiento social. Por lo que los establecimientos de comida se ven impactados y sujetos a lo que dicta el Gobierno. La totalidad de los establecimientos en Costa Rica han estado sujetos a cambios de aforo, horarios, entre otras normas de higiene para la preparación, distribución y venta de alimentos al público. Aún, dos años después del inicio de la pandemia, el país sigue adoptando los protocolos de “las medidas de higiene y seguridad necesarias para la apertura y puesta en operación de los establecimientos de servicios de alimentación al público”, ante las alertas de la COVID 19 (ICT, 2022).

### 1.3. Conceptos de la industria de restaurantes de comida *street food*

#### 1.3.1. Antecedentes históricos

De acuerdo con Larcher y Camerer (2015), la comida callejera estuvo presente en la época griega y romana. Por ejemplo, la antigua Roma contaba con pequeños establecimientos en los que se preparaban y vendían pequeñas porciones para llevar. Estas solían ser medusas, pasteles o pan, entre otros alimentos. Con el tiempo la comida ha ido evolucionando y permitió el nacimiento de comidas que ahora son famosas a nivel mundial como la pizza napolitana, la cual, se vendía originalmente en forma de cono para poderla comer en cualquier parte. Otro de los platos que

nació en las calles fueron los macarrones. Muchos de estos platillos se han convertido en parte de la nutrición diaria y en comidas tradicionales de la población. El éxito de muchas de estas se debió a que eran rápidas de preparar, consumir y buen sabor. La comida callejera, a lo largo de los años, ha sido asociada con alimentos que se pueden comer con las manos, es decir, se tiene un contacto más directo y primitivo con los alimentos. Este tipo de comidas también estuvieron presentes en el antiguo Egipto, África, Pompeya y antigua China.

### 1.3.2. Importancia

Los restaurantes de comida *street food* buscan profesionalizar la “comida de la calle” y ofrecer una versión *gourmet* de este producto. Enfocándose en la idea anterior, se busca ofrecer un producto de calidad y también con un precio accesible para la mayoría de consumidores. El valor agregado de este tipo de restaurantes es ofrecer un producto de alta calidad, en ocasiones *gourmet*, explotando la gastronomía de alguna cultura. Este factor hace que los establecimientos sobresalgan y aporten a la industria de restaurantes. Al adoptar las culturas donde se ubican, la comida *street food*, se puede permitir crear nuevas recetas que sean originales, sencillas y creativas. Esta nueva idea de comida es importante para la industria porque genera una combinación de la comida gourmet con la callejera, juntando varios aspectos positivos de ambos como la calidad en uno y el precio del otro.

### 1.3.3. Datos estadísticos sobre la industria

Más adelante se comentará cómo la industria de comida tipo *street food* en Costa Rica es reciente, pero ha venido para quedarse. Los restaurantes y mercados gastronómicos que ofrecen comidas estilo *street food* surgieron hace relativamente poco en el país. Los primeros puntos de venta aparecieron a partir del 2017 (Montero, 2018). Sin embargo, cabe recalcar que la comida “de la calle” ha estado presente en el país y el mundo desde tiempos atrás.

Según Durán-Agüero et al. (2018) el consumo de la comida callejera propiamente, ha aumentado en los últimos años. De hecho, alrededor de 2,5 mil millones de personas en todo el planeta son consumidores de alimentos de la calle. En el caso de los latinoamericanos, gastan 1/3 de sus ingresos en comida callejera. Este mismo estudio concluyó que el 53,6% de los encuestados consume comida callejera, y el consumo es mayor (63,6%) en los grupos de menor edad (18 a 30 años). Conforme aumenta la edad, disminuye el consumo de este tipo de comidas. Para la

elaboración de dicho estudio se realizó una encuesta que tomó en cuenta 11 países de América, incluyendo Costa Rica. El Banco Mundial (2018), comenta que un alto porcentaje de consumidores están preocupados por la calidad de los alimentos que consumen, luego de la COVID 19, la sociedad en general ha reflexionado sobre el consumo de alimentos, potenciando el consumo local.

Para el 2022, no se encuentran datos estadísticos relevantes y pertinentes a la industria del *street food* en Costa Rica. A partir de esto, se podría generar una lista de establecimientos, con el simple objetivo de entender a un nivel muy básico, la distribución geográfica de la industria en las principales provincias, especialmente en Cartago, y la cantidad de establecimientos existentes. No obstante, no existe nomenclatura específica para etiquetar a un comercio como “*street food*”. Es decir, un comercio no se inscribe formalmente bajo dicha categoría en ninguna instancia legal ya que se trata de un término de mercado utilizado, principalmente, a nivel de mercadeo y clasificación culinaria. Por lo que los establecimientos que comercializan alimentos se inscriben bajo la categoría de industria alimentaria en el Ministerio de Salud (Rojas, A. 2018).

Al no encontrarse datos estadísticos relevantes, se evidencia que la industria de este tipo de restaurantes es nueva en el país o que no se ha estudiado lo suficiente, lo cual es motivación de este estudio para recolectar datos del comienzo de esta industria.

#### 1.3.4. Panorama mundial sobre los principales restaurantes de comida *street food*.

*Street food* ha sido un concepto que ha comenzado a expandirse durante los últimos años de forma global, pero que la idea ha estado allí por más tiempo de lo que las personas imaginan. Después de todo, desde hace mucho han existido puestos de comida en las calles, donde quien iba apresurado, pasaba a comprarse algo para comer que no abarcara un gran espacio en su día. Sin embargo, que sea rápida no significa que sea igual a la comida rápida, puesto a que el *street food* se concentra en comidas que son típicas de diversos países en el mundo, rápidas de hacer, pero cuyo sabor va más allá.

Según Larcher y Camerer (2015), un platillo tan clásico como lo es la Pizza Napolitana en Italia, comenzó proviniendo de las mismas calles de Nápoles, puesto que la gente buscaba un platillo que pudiesen comer sin cubiertos. Esto ha sucedido no solo en Italia, sino también en países del continente asiático y americano. Ellos mencionan que actualmente en países occidentales se está considerando un estilo de vida o una verdadera moda, ya que a las personas realmente les

llama la atención (y les agrada), el poder ahorrarse tiempo en su día y, además, lograr diversos platillos que son deliciosos y diferentes.

En el mundo, la tendencia de consumir en restaurantes de comida *street food* aumenta cada día más; lo ofrecido es muy diferente a lo que pueden encontrar en un restaurante normal o en la comida hecha en casa. Los mismos autores explican que su diferencia reside en diferentes características, como que este tipo de comida es asociada con comer con las manos, lo cual se hace al consumir hamburguesas, pizzas, sushi, *dumplings* y muchos platillos más. Además, los comerciantes buscan dar una versión diferenciada de los tipos de comidas que existen y, en lugar de brindar sus servicios en un restaurante, lo hacen en espacios abiertos, conocidos como *food trucks*, y le da la oportunidad al consumidor de observar el proceso que conlleva la elaboración de la comida, sus ingredientes y sus cocinas (algo no tan común). El hecho de que quienes venden comida tipo *street food* no sean grandes empresas (reconocidas), sino más bien personas físicas que reflejan su personalidad en sus platillos y comercios, es algo que encanta a las personas hoy en día, quienes estaban ya muy acostumbradas a restaurantes demasiado globalizados.

#### 1.3.5. Industria de restaurantes de comida *street food* en Costa Rica

Los platillos tipo *street food* son una nueva tendencia en el mercado de restaurantes que busca profesionalizar la “comida de la calle” y ofrecer una versión *gourmet* de este producto. Es una industria creciente en el mundo y en el país. Gatgens comenta lo siguiente acerca de los inicios:

“Este concepto de comida urbana se popularizó hace varios años en las calles de grandes urbes como Nueva York, más tarde en Miami, donde la confluencia de culturas cristalizó al apropiarse de comidas tradicionales para agregarles giros culinarios [...] De esa manera surgieron combinaciones atrevidas...” (Gatgens, 2018, párr. 3).

En Costa Rica, el concepto de mercados gastronómicos, mercados urbanos o de comida “callejera” (*street food*), se adopta cuando surge un desarrollo en infraestructura importante, diseñada para acoger estos establecimientos de comida. Después de estudios e investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional, se desarrollan luego de 2017 distintos puntos gastronómicos en Costa Rica, tales como: Mercado la California, Container Platz, El Mestizo, Mercado Escalante, entre otros. La infraestructura de estos establecimientos es crucial para que el

concepto de comida callejera sea disfrutado y que sea una experiencia única para el consumidor. Los mercados gastronómicos que ofrecen comida tipo *street food* rompen los esquemas tradicionales de restaurantes (Montero, 2018).

Santería Handmade Street Food, al ser una empresa concentrada en la industria de restaurantes y especializada en la comida *street food* ha experimentado un auge, por ser el tipo de comida de moda, por su alta calidad y accesibilidad, en especial entre el segmento de mercado de adultos jóvenes (Alvarado, 2017). “El *street food* es la tónica, la cartilla segmentada por entradas y platos fuertes quedó ausente del panorama” se publicó en el artículo de Vecinos Activos, dejando saber al lector que esta es la nueva moda. (Alvarado, 2017).

#### 1.3.6. Antecedentes históricos, comportamiento en los últimos cinco años.

De acuerdo con Larcher y Camerer (2015), la comida callejera ha estado presente desde épocas griegas y romanas. Originalmente, eran puestos que preparaban y vendían comidas de forma informal. Este tipo de comida ha ido variando con los años debido a los cambios en la cultura y por el constante choque de culturas provocado por la globalización. Actualmente, este tipo de comidas se pueden encontrar en pequeños puestos de comida, locales móviles o en pequeños restaurantes. Este tipo de restaurantes ahora se enfocan mucho en el diseño del espacio y de un entorno adecuado para comer. Además, este tipo de locales pueden vender cualquier tipo de comida y muchas de estas son representativas de alguna cultura en específico. Por último, se han generado muchas alianzas entre los pequeños vendedores de *street food* con el objetivo de crear centros en los que todos puedan ofrecer sus productos y tener un mayor flujo de personas.

#### 1.3.7. Aproximación teórica de comida *street food*.

La comida *street food*, como se ha mencionado antes, se ha encontrado en el mundo durante muchísimos años; por ello, se pueden encontrar puestos de comida en diferentes tipos de calles, con grandes variedades de comida. En la mayoría de los países del mundo existe el *street food*, debido a que siempre han existido puestos de comida en las calles, para poder comer algo rápido y sustentable; sin embargo, el fenómeno ha ido creciendo en los últimos años y se ha ido convirtiendo en algo más que puestos de comida callejera y su concepto se ha ido ampliando cada vez más. Esto se explicará en los siguientes apartados.



#### 1.3.7.1. Concepto de comida *street food*.

Según Kraig & Sen (2015), el *street food* se puede definir como una comida preparada por un vendedor, que ofrece los alimentos en un lugar al aire libre, ya sea en un *truck* o en un mercado. La comida, usualmente es servida en forma de *snacks* (alimentos ligeros) y es preparada de forma rápida. Se suele comer con las manos, puesto que su propósito original era comerla mientras se caminaba o en el mismo lugar en el cual la persona se encontraba.

La comida *street food* es comercial, es hecha por emprendedores y se vende a los consumidores. Es comida que pertenece a diferentes ciudades, países y se puede encontrar en cualquier lugar donde haya un centro recreativo o negocios cerca. Lo que la caracteriza es que, debido a que existe en muchísimos países, la comida *street food* varía muchísimo, desde platillos típicos de México hasta comidas famosas de Japón y, dependiendo del país en el que se esté, se preparan de maneras diferentes. Son muy versátiles y sencillas de realizar.

#### 1.3.7.2. Clasificación de comida *street food*.

Kraig y Sen (2015), explican que su clasificación suele ser una comida tipo *snack* o chatarra, comidas básicas, no muy elaboradas; sin embargo, difieren de los típicos platillos que se pueden encontrar en cadenas de comida rápida, puesto a que su preparación incorpora ingredientes diferentes, más especializados. Algunos son más balanceados nutricionalmente que otros, pero siempre representan diferentes naciones y culturas.

Las comidas tipo *snack* se suelen tomar entre horas de desayuno/almuerzo/cena, o mientras se está realizando alguna actividad. Por ejemplo, en el cine, los estadounidenses trajeron la tradición de vender palomitas mientras ven una película; los egipcios, aman detenerse en un puesto de comida para comerse una bolsa de “Ful mudammas”, que es un guiso de habas cocinadas con hierbas y acompañadas de pan pita.

También se les clasifica como chatarra, debido a que existen algunos platillos que no son tan saludables, tales como el algodón de azúcar, pollo frito, palomitas y otros; sin embargo, es bien reconocido que no deben ser consumidas en una dieta regular.

#### 1.4. Hábitos del consumidor costarricense

El consumidor costarricense se caracteriza por ser informado y racional a la hora de efectuar sus compras. La “cercanía a la casa” es la principal consideración a la hora de tomar la decisión de escoger un punto de venta., (Revista Summa, 2021). Otro factor que llama la atención de los clientes son el precio y las promociones. Por otro lado, el costarricense acostumbra el uso de tarjetas de débito y crédito para efectuar sus compras, aproximadamente un 68% utiliza este método de pago. A pesar de todo lo anterior, la atención al cliente es considerada como importante a la hora de elegir un servicio o producto. Según Cordero (2017), “los factores como la presentación del establecimiento y de los productos, el trato, el tiempo de atención, la información y las promociones son los que permiten una mayor fidelidad con la marca.”.

La pandemia de la COVID-19 cambió el comportamiento del consumidor costarricense, las medidas de confinamiento aumentaron el uso de las plataformas digitales de servicio a domicilio. Desde la incursión de *Uber Eats* en 2017, se han sumado otras aplicaciones como Rappi, Pedidos Ya y *DiDi Foods*. La aceptación de estas plataformas también aumentó el comercio electrónico en el país, debido a esto, durante el 2020, las compras en línea aumentaron en un 48%. Los principales consumidores de estos servicios son las generaciones entre los 18 y 34 años.

En el siguiente capítulo se abordará con mayor detalle la información de la empresa, sus diferentes componentes y su entorno. Esto con el fin de tener un mejor entendimiento acerca de Santería como negocio, y así poder avanzar en este proyecto de investigación para el desarrollo del plan de negocios.

## **Capítulo 2. Descripción del microentorno en el que opera la empresa Santería Handmade Street Food, así como sus estrategias comerciales y situación financiera.**

### 2.1. Descripción de la empresa

#### 2.1.1. Historia

El restaurante Santería Handmade Street Food fue fundado el 15 de marzo del 2019, gracias al emprendimiento familiar de los hermanos Luis Francisco y Alberto José Sánchez Salas. El amor por la gastronomía y el sueño de tener un restaurante, lleva a ambos a crear un restaurante que refleje estos sentimientos a través de alimentos de alta calidad y que satisfagan a los clientes. El nombre del negocio se debe a una religión afrocubana que se caracteriza por venerar y dar culto a objetos. Por lo tanto, los dueños decidieron crear un restaurante con este nombre porque les encanta la buena comida y el disfrute de la gastronomía. La empresa se enfoca en la industria de comida *street food*, que se basa en comida callejera artesanal (gastronomía urbana).

El restaurante abre en la misma ubicación actual, sin embargo, a finales del 2020 se llevan a cabo remodelaciones en el local, lo cual les permitió aumentar su capacidad de clientes en un 180% y también su capacidad de pedidos. Los cambios se basaron en ampliar el espacio de cocina y un segundo piso para habilitar una mayor cantidad de mesas. Por otro lado, el restaurante en sus inicios ofrecía el servicio con tres empleados y actualmente cuenta con aproximadamente diez empleados.

#### 2.1.2. Misión

Actualmente, la empresa no cuenta con una misión definida.

#### 2.1.3. Visión

Actualmente, la empresa no cuenta con una visión definida.

#### 2.1.4. Valores

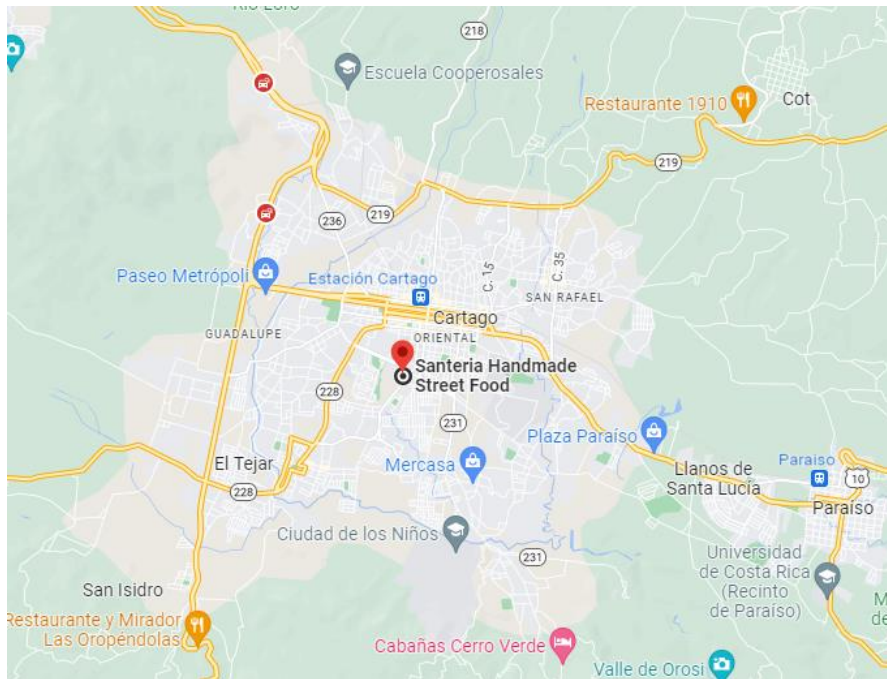
Actualmente la empresa no cuenta con valores definidos que identifiquen al servicio ofrecido ni a la organización.

### 2.1.5. Ubicación y tamaño de la empresa

Como se observa en la figura número 5, Santería está ubicado en la provincia de Cartago, específicamente en el cantón de Cartago, contiguo al Polideportivo. El establecimiento se encuentra en un centro comercial llamado Ofiplaza Boulevard, sobre el Boulevard El Molino, el cual ofrece otros establecimientos comerciales tipo bancos, farmacias, heladerías, restaurantes, entre otros.

#### Figura 5

*Mapa de Cartago - Santería*



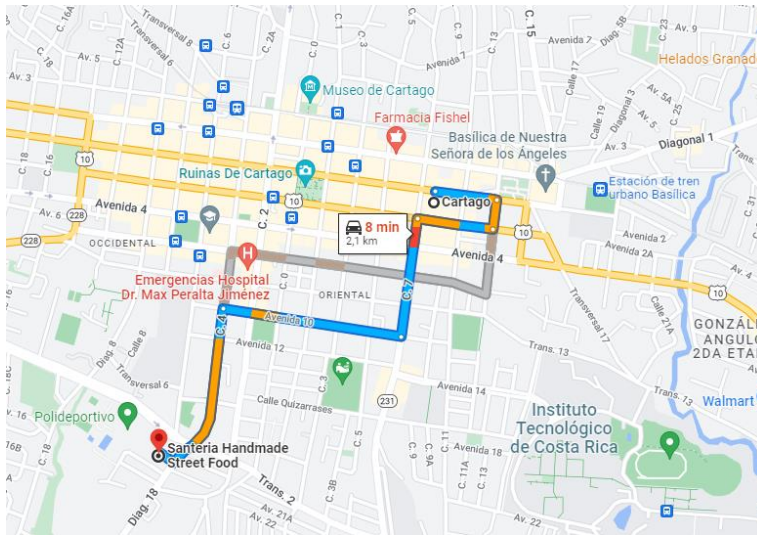
Fuente: (Google Maps, 2022)

La ubicación del restaurante es clave; alrededor del establecimiento se encuentran distintos comercios, hospitales, instituciones públicas y privadas, y demás. Esto vuelve la zona interesante para la investigación, ya que, al ser bastante concurrida a diario, podría existir una mayor probabilidad de interés por parte de las personas de los alrededores en la visita al establecimiento. En la figura número 6, se puede apreciar que el restaurante se encuentra posicionado en una zona comercial a tan solo 2,1 km del centro de la provincia. Una distancia menor de 1,7 km al restaurante desde otros puntos clave como el Instituto Tecnológico de Costa Rica, el cual tiene una población

estudiantil bastante significativa. Solo para 2022, 10.300 estudiantes iniciaron el ciclo lectivo, de los cuales 2.004 fueron de nuevo ingreso (Mora, K. 2022).

## Figura 6

### *Ubicación Santería Handmade Street Food*



Fuente: (Google Maps, 2022)

El establecimiento tiene una capacidad para recibir aproximadamente 56 personas en total. El espacio total mide 140 metros cuadrados.

Santería Handmade Street Food es un restaurante relativamente nuevo y ha tenido que adaptarse a lo largo de su existencia a las diferentes situaciones de su entorno para subsistir. Este negocio inició tan solo meses antes de que la COVID-19 trajera una pandemia. Se ha mantenido desde sus inicios como una micro o pequeña empresa, la cual empezó con dos hermanos, y luego fue creciendo un poco más hasta alcanzar un total de 6 empleados de tiempo completo y cuatro empleados medio tiempo. Esta empresa recibe una categorización formal a nivel nacional como MiPYME que se expondrá en el siguiente apartado.

#### 2.1.6. Tipo de empresa

Como se mencionó en el apartado anterior, el restaurante tiene alrededor de nueve empleados los cuales podrían rotar dependiendo de la necesidad del negocio, lo que la convierte

en una micro empresa en Costa Rica por su número de personal en temporadas cuando maneja menos de 6 empleados en planilla o una pequeña empresa cuando logra superar este número. Por otra parte, al no tratarse de un negocio “en casa”, ya que este cuenta con una inversión un poco más significativa en activos, se consideraría como una pequeña empresa.

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) describe a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMe) como:

“toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica”. (TEC, 2022)

La Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares (Enameh) para 2021 contabilizó unas 454.650 microempresas en el país. Esto equivalía a un 23,6% más que el año anterior. Unos 23.202 negocios se crearon a partir de la pandemia por COVID 19. Aunque este no fue el caso de Santería, el negocio pertenece al sector de servicios, el cual tiene la mayor participación en el mercado con un 46,3% entre el total de MiPymes. (INEC, 2021).

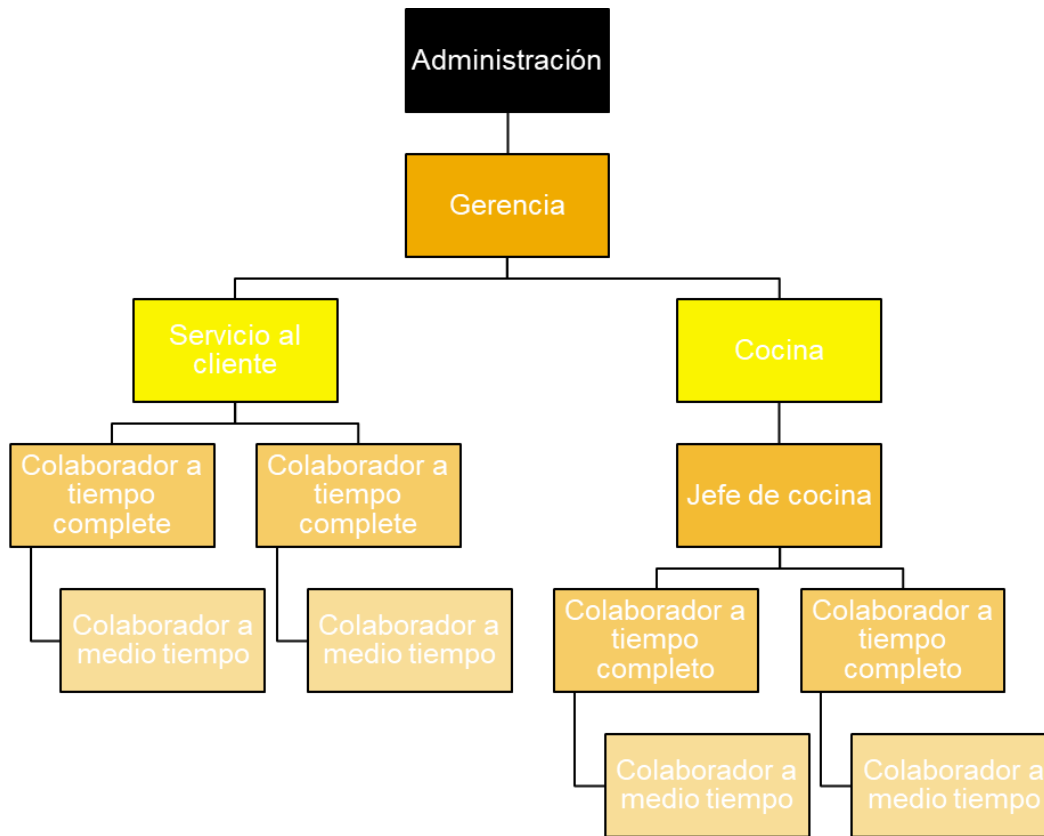
#### 2.1.7. Estructura organizacional

La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, esta se divide en dos áreas dentro del restaurante: los de servicio al cliente y los que están en cocina.

En atención al cliente se cuenta con dos personas a tiempo completo y otras dos a medio tiempo, los cuales trabajan fines de semana y cubren a los otros en sus días libres. Con respecto a la cocina, son tres a tiempo completo (incluyendo el jefe de cocina) y dos trabajan medio tiempo. En este caso, solo el encargado de la parrilla es el que tiene un puesto fijo, los demás realizan las labores requeridas en el momento. Por último, la parte administrativa es llevada por los dos dueños que forman parte del equipo en el restaurante. Lo antes explicado se puede ver ilustrado en la figura 7.

**Figura 7**

*Organigrama sobre la estructura organizacional*



Fuente: (Elaboración propia, 2022)

### 2.1.8. Descripción de la Flor del Servicio y los 7 pétalos

La Flor de Servicio, como se mencionó en el capítulo anterior, está conformada por 7 pétalos y un centro fundamental en un negocio (el producto/servicio básico que se ofrece). A continuación, se desarrollará este método para la empresa Santería Handmade Street Food.

#### 2.1.8.1. Producto/Servicio Básico

El restaurante ofrece el servicio conocido como “americano”, donde los clientes deciden mediante un menú lo que desean ordenar, y una vez listo se lleva a su mesa. El producto son los platillos ofrecidos. La empresa ofrece nueve diferentes tipos de hamburguesas, con una variedad de ingredientes para que el cliente pueda escoger; se pueden encontrar: hamburguesas con queso,

doble torta *Angus*, hongos y cebolla caramelizada, mientras que otras incluyen pollo, aguacate y salsas (*ranch* o *barbacoa*). A su vez ofrecen cuatro opciones de grandes sándwiches de diversos sabores, como el prensado cubano que posee jamón, queso mozzarella, pepinillos, *pulled pork* y pan toscani. También ofrecen sándwiches de pollo y pecho de res. Ejemplos de esto se pueden ver ilustrados a continuación en la figura 8 y 9.

### **Figura 8**

*Tipos de hamburguesas - Santería*



Fuente: (Santería Handmade Street Food Facebook, 2020)



## Figura 9

### *Tipos de sándwiches - Santería*



Fuente: (Santería Handmade Street Food Facebook, 2020)

También incluyen en su menú dos burritos hechos con tortillas de harina, que pueden ser cocinados con camarones, carne de res, *hashbrown*, y salsa a escoger (depende mucho del que se escoja). Los tacos son un producto estrella también, puesto que son una opción con ingredientes frescos, similares a los de los burritos. El restaurante ofrece tres tipos de tacos, de camarón, pollo y de *pulled pork*. En las figuras 10 y 11 se pueden observar dichos platillos.

## Figura 10

### *Tipos de tacos - Santería*



Fuente: (Santería Handmade Street Food Facebook, 2020)

## Figura 11

### *Tipos de burritos - Santería*



Fuente: (Santería Handmade Street Food Facebook, 2020).

El restaurante también ofrece platillos a la parrilla, como los cortes de carne entre los cuales se encuentran entraña y punta de solomo. Si el cliente busca carnes más livianas, Santería Handmade Street Food prepara pollo, atún y salmón, ilustrado en la figura 12. Estos platillos

vienen junto a dos acompañamientos a escoger, entre los cuales se encuentran papas fritas, papas en gajo, ensalada, vegetales asados y camotes *fries*. Además, el restaurante busca ofrecer otros platillos más pequeños a sus clientes como entradas y menú de niños. En el menú de entradas están disponibles ocho platillos, y en el de niños dos, dedos de pollo y la *kids cheeseburger*, como se muestra en la figura 13.

### **Figura 12**

*Salmón a la parrilla - Santería*



Fuente: (Santería Handmade Street Food Facebook, 2021).

### Figura 13

*Tipo de entrada - Santería*



Fuente: (Santería Handmade Street Food Facebook, 2022).

Por último, si el cliente no anda en busca de alguno de los platillos mencionados anteriormente, también preparan ensaladas frescas, con una mezcla de lechugas, hongos, tomates *cherry*, pepino, aguacate y aderezo de maracuyá que muchos disfrutan, como la que se podrá apreciar en la figura 14.

## Figura 14

*Tipo de ensalada - Santería*



Fuente: (Santería Handmade Street Food Facebook, 2020)

### 2.1.8.2. Servicios Complementarios de Facilitación

#### 2.1.8.2.1. Información

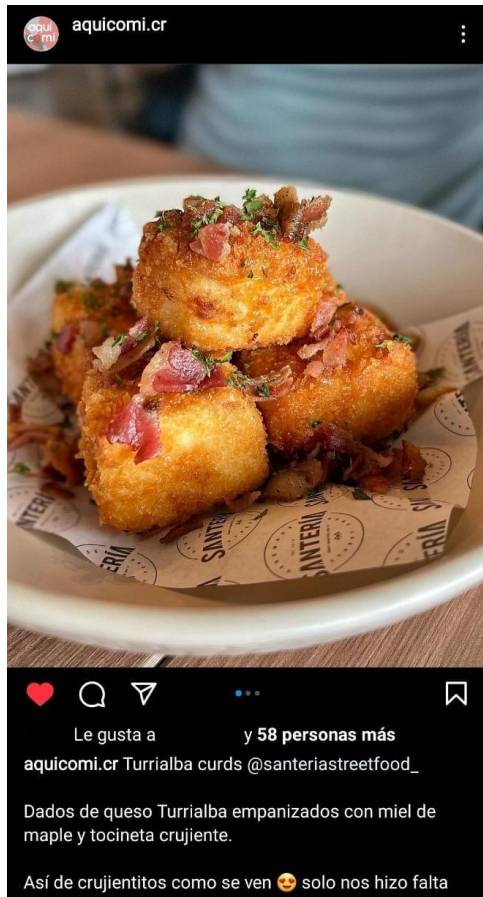
La empresa cuenta con diversos medios de información para sus clientes actuales y potenciales, entre los cuales está su página en *Facebook*, donde dan a conocer: ubicación exacta del restaurante y “cómo llegar” a ella mediante *Waze* o *Google Maps*. También está disponible su número de teléfono para llamar al local, correo electrónico y su rango de precios. Por otra parte, incluyen el acceso directo a la plataforma de *Uber Eats* y el menú que ofrecen, por lo que si el consumidor desea pedir a domicilio puede observar su menú detalladamente. En la página de *Facebook* se encontrarán fotografías de sus diferentes platillos, publicaciones del restaurante, información adicional y hasta comentarios de otros clientes sobre su negocio.

Otra plataforma en donde se puede encontrar información es su página en *Instagram*, en la cual se concentran en dar a conocer sus promociones, ofertas, diversidad de platillos y es un medio de comunicación para los clientes, pues si tienen alguna consulta la pueden realizar por este medio. El restaurante también ha sido mencionado en diversos *blogs* de comida, en los cuales se puede encontrar la experiencia que han tenido diversos consumidores y sus recomendaciones. Uno de

estos es “Aquí comí CR”, el cual hizo una publicación reciente de uno de los platillos del restaurante. La publicación se puede observar en la figura 15; este pequeño blog tiene aproximadamente 3845 seguidores.

## Figura 15

### *Publicación blog gastronómico*



Fuente: (Instagram de blog Aquí Comí CR, 2022)

Su página de *Instagram* podría ser de gran ayuda al cliente ya que esta cuenta con historias destacadas sobre información importante del restaurante. Por ejemplo, sobre sus horarios de atención y cualquier cambio, su menú completo con diferentes fotografías para cada platillo y también el menú de bebidas. Se encuentra la información sobre las medidas adoptadas para prevenir el contagio de la Covid-19, así como los pedidos de *Uber Eats*.

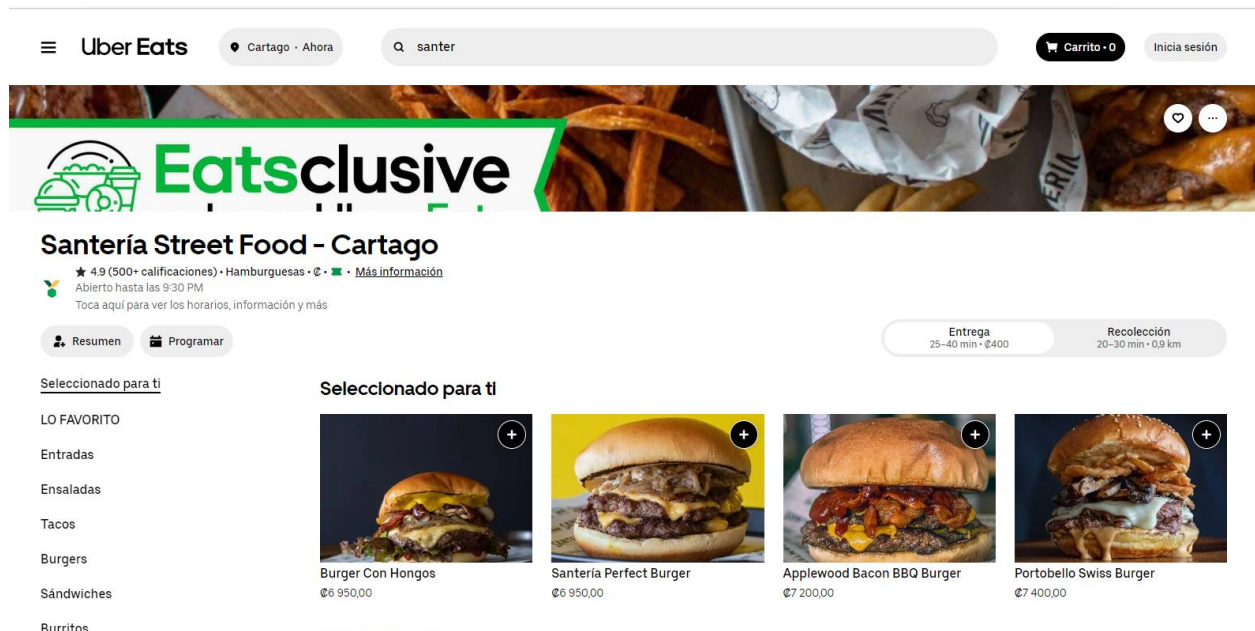
### 2.1.8.2.2. Toma de pedidos

La toma de pedidos puede ser realizada de dos maneras: presencialmente o mediante la plataforma *online*. Si el cliente va al restaurante, se le coloca en una mesa, se le entrega un menú y, después de que ha decidido su pedido, el mesero toma la orden de los platillos que desea consumir. Una vez que esté listo, se le lleva el platillo a la mesa.

Si la orden es mediante *Uber Eats* la persona debe ingresar a la plataforma, que se verá ilustrada a continuación en la figura 16

**Figura 16**

*Plataforma Uber Eats - Santería*



Fuente: (*Uber Eats* de Santería Handmade Street Food, 2022)

Como se puede observar, en ella se encuentra el menú para ver lo que se desea pedir (a la izquierda, la lista de diferentes opciones para que el cliente pueda escoger) y, una vez que han tomado la decisión, lo solicitado se verá reflejado en el “carrito” de *Uber Eats*, en donde después se escoge el método de pago y se hace la orden. El restaurante recibe el pedido mediante la aplicación y lo preparan en el local, donde más adelante llegará una persona en algún medio de transporte (moto, carro o bicicleta) para llevar el pedido a la casa del cliente.

#### 2.1.8.2.3. Facturación

La facturación en el restaurante puede ser física o electrónica. En ella se hace el desglose de lo consumido por el cliente, incluyendo su precio, cantidad y los impuestos que deben cobrarse, tales como el Impuesto de Valor Agregado (un 13%) y, al ser un restaurante, el Impuesto de Servicio (un 10%). Si se solicita factura electrónica, el cliente debe dar: su nombre completo, su correo, cédula y lugar de residencia.

Si la factura es física, simplemente deben dar su método de pago a la persona encargada en el restaurante para que puedan facturar lo consumido.

#### 2.1.8.2.4. Pago

La empresa utiliza tres métodos de pago, los cuales son: efectivo, tarjeta de crédito y débito o SINPE móvil; sin embargo, el último es solo aceptado en el local, puesto a que mediante la plataforma de *Uber Eats* no se pueden realizar transferencias.

### 2.1.8.3. Servicios Complementarios de Mejora

#### 2.1.8.3.1. Consulta

Los clientes pueden realizar todo tipo de consultas (ya sea de precios, menú, reservaciones o métodos de pago) en las diversas plataformas que ofrece el restaurante, tales como sus páginas en *Facebook* e *Instagram* mediante mensajes directos o el número de teléfono que ponen a disposición. Las reservaciones también pueden ser concretadas mediante estos medios de comunicación.

#### 2.1.8.3.2. Hospitalidad

El restaurante cuenta con dos meseros que están atentos a las consultas que cualquier cliente puede tener, ambas personas están capacitadas para dar una atención amable y agradable. Además, esto no sucede solo en el restaurante, sino que también si alguien necesita contactar al negocio mediante redes sociales o número de teléfono, existe una persona designada que está lista para atender cortésmente las consultas. A la hora de ingresar al local, hay que esperar en la entrada a ser ubicado por uno de los meseros, el cual entrega los menús y toma la orden. La atención es



constante, ya que los meseros buscan siempre deshacerse de objetos ya usados como botellas, platos y servilletas.

Otro aspecto que se puede resaltar es que el negocio está dentro de una Plaza Comercial, por lo que cuentan con parqueo y seguridad para aquellos clientes que lleguen en algún tipo de transporte propio.

#### 2.1.8.3.3. Cuidado

El personal de Santería se encuentra capacitado para dar una atención especializada a sus clientes en el momento en que ingresen al negocio, ya sea estando atentos a los pedidos o a cualquier otra duda/sugerencia que puedan tener los clientes. El local cuenta con un parqueo en el centro comercial ubicado. El restaurante empaca los pedidos para llevar directamente en la cocina, y son entregados en una bolsa al cliente o mensajero. Además, esta bolsa se entrega sellada para evitar inconvenientes.

#### 2.1.8.3.4. Excepciones

La empresa hace algunas excepciones para los clientes que se realizan si el consumidor así lo desea. Ejemplos de estos casos pueden ser cuando una persona desea su platillo sin algún ingrediente específico debido a alguna restricción alimentaria (como alergias a algún ingrediente que incluyen los platillos), el restaurante se hará cargo de adaptarlo para que puedan consumirlo, así como también si quieren agregar algún ingrediente de más que tiene un costo extra.

Puede suceder que algún cliente no se encuentre a gusto con lo que pidió (la cocción, sabor, entre otras variantes), por lo cual Santería se hace cargo de cambiar lo que pidió el cliente por el mismo platillo, pero preparado de manera diferente. Lo mismo puede pasar si el negocio se ha quedado sin algún tipo de ingrediente. En esta situación, se lo dejará saber al cliente con anticipación para que el establecimiento pueda resolver el inconveniente de mejor manera, y que el cliente pueda tomar una decisión final de su orden.

El restaurante cuenta, a su vez, con un menú de niños que incluye opciones para los más pequeños de la familia, con órdenes más pequeñas para que puedan consumir (cuentan con queso burguesas pequeñas, *nuggets* de pollo y papas fritas). Además, entre su menú ofrecen opciones

vegetarianas para aquellas personas que no comen carne, tales como ensaladas, sándwiches, burritos y demás.

Para estar al tanto de posibles recomendaciones y/o sugerencias, la plataforma de *Uber Eats* tiene un apartado en el cual los clientes pueden dejar sus opiniones sobre el establecimiento, ya sea si la comida les agradó o si más bien modificarían algo de ella. Si existiese algún problema en el envío de la comida, se le reembolsa parte del platillo al consumidor o su totalidad (dependiendo del error que hubo en la orden) También en sus redes sociales, como *Facebook*, tienen un espacio donde los consumidores pueden dar su retroalimentación sobre la experiencia que vivieron, la calidad de la comida y cómo los califican. Esto es utilizado por Santería para comprender mejor a su cliente y ver cómo mejorar.

Otro aspecto importante es la aplicación de la Ley N°7600, en cuanto a las instalaciones del centro comercial donde se ubica el restaurante, este cumple con dicha ley. Dentro del restaurante, el baño está adaptado para cumplir con la ley y el primer piso cuenta con espacio suficiente para personas con alguna discapacidad. Sin embargo, el acceso al segundo piso del local es únicamente por medio de escaleras.

## 2.2. Descripción del microentorno de la empresa

### 2.2.1. Clientes

Al día de hoy, la clientela de Santería es muy amplia y varía dependiendo del día de la semana o la hora del día. El restaurante maneja un horario de miércoles a lunes, dejando el martes cerrado. Entre estos días, el establecimiento abre entre las 12 p.m. a las 3 p.m. y de 6 p.m. a 10 p.m. (miércoles a viernes). Sábados y domingos tienen un horario a partir de mediodía hasta las 10 p.m. y 5 p.m., respectivamente. Lunes de 5:30 p.m. a 9 p.m. Siguiendo estos horarios se ha observado que el establecimiento puede recibir personas adultas que laboran en las cercanías del negocio entre los horarios de almuerzo. También visitan familias y estudiantes. En los horarios de las tardes, para las cenas podrán asistir parejas y grupos de amigos. Los fines de semana suelen ser más concurridos, y los clientes consumen hasta horarios más tarde.

Aun cuando sus clientes varían durante la semana, se puede observar puntos clave que presenta la empresa. Su menú, al ser comida tipo *street food* suele atraer a una mayor cantidad de

adultos jóvenes, los cuales asisten al restaurante en grupos de distintas cantidades de personas o en parejas. Incluso, en sus redes sociales, se aprecian algunas fotos de sus platillos con jóvenes como parte del escenario, esto se puede observar en la figura número 17.

### **Figura 17**

*Platillo de tacos de pulled pork en Instagram*



Fuente: (Santería Handmade Street Food, 2020)

Por el momento, no se maneja con exactitud el tipo de cliente de las plataformas digitales tales como *Uber Eats*, ya que estos clientes no se presentan físicamente en el establecimiento. Lo que podría significar que cualquier persona con un usuario ordene por medio de estas aplicaciones. Estas órdenes podrían entrar a cualquier hora y día de la semana, por múltiples motivos, desde sus hogares o trabajos. Se podría mantener la suposición que el patrón de consumidor es similar al que asiste de manera física al restaurante, pero dicho anteriormente, se desconoce.

#### 2.2.2. Competidores

En este caso, la empresa solo cuenta con un competidor directo en el área llamado Mayyi's Grill Garden, el cual es una hamburguesería fundada en el 2012. Actualmente, cuenta con tres locales, de los cuales dos se dedican a la venta de hamburguesas y otro a la de pizzas. Uno está

ubicado en el centro comercial Vía Guayabos de Curridabat. El segundo se ubica en el centro comercial La Arboleda en Guadalupe de Cartago. Este último, es el que compite directamente con el restaurante. Mayyi's ofrece sus productos en sus restaurantes o por medio de aplicaciones como *Uber Eats* y Rappi. Con respecto al menú, estos ofrecen una amplia opción de hamburguesas, *wraps*, cortes de carnes, *snacks*, *hot wings*, pinchos y bebidas. Los precios del local rondan entre cuatro mil colones y quince mil colones, esto debido a la variedad de platillos.

“Al Natural, comida orgánica artesanal” es otro competidor de Santería en la zona, ubicado 75 metros al este de la iglesia María Auxiliadora. Este restaurante ofrece sus servicios en un pequeño local, por medio de *Uber Eats* y cuentan con su propio servicio a domicilio. Dentro de su menú se pueden ordenar hamburguesas variadas, sándwiches, *wraps* y quesadillas, todo esto acompañado de una guarnición a elegir. Los precios van desde los cuatro mil colones hasta nueve mil colones por persona. La empresa apuesta por una mezcla de comida *street food*, pero apoyado por una opción orgánica ya que, según declaran, todos sus productos son elaborados por ellos.

En la zona de Cartago, también se ubican dos mercados gastronómicos que ofrecen diferentes variedades de comidas. “Cantarana” está ubicado 100 metros al este del estadio de Cartago, dentro se ofrecen platillos como pizzas, tacos, hamburguesas, comida asiática y bebidas. El otro mercado gastronómico es “Contenedores Gastro Park”, en esta hay más variedad, ya que hay comida mexicana, americana, tradicional costarricense, italiana entre otras.

Por otro lado, están los restaurantes de comida rápida que ofrecen sus servicios en la zona o por medio de aplicaciones de servicio a domicilio. Entre estos están McDonald's y Burger King. También en el área se ubica Anche Fish & Tacos que ofrece comida tipo *street food*, pero no hamburguesas en su menú. Por último, “Woods Pizza and Beer Garden”, no es competencia directa, ya que no ofrece comida *street food*, se especializa en pizzas. Sin embargo, es una fuerte opción en la provincia y puede considerarse competencia indirecta en el sector de restaurantes de comida rápida.

### 2.2.3. Colaboradores

Los colaboradores del establecimiento, como se ha mencionado anteriormente, son nueve: seis a tiempo completo (de los cuales tres están en cocina y tres están atendiendo a los clientes) y 3 a medio tiempo (dos personas en cocina y 1 mesero). En la cocina, la distribución es la siguiente:

1. Jefe de cocina: es el encargado de los colaboradores en el área de cocina. Se encarga de supervisar la parrilla y preparar gran cantidad de los platillos en el lugar.
2. Encargados del inventario: llevan el control de los ingredientes, vajilla, muebles del lugar, entre otros. Estos colaboradores también rotan con el jefe de cocina para encargarse de la parrilla.
3. Encargados del lavado de platos y mesa fría.

En cuanto a la atención de los clientes, se encuentran tres colaboradores a tiempo completo que están tomando las órdenes, sirviendo los platillos y, también, cobrando. También es parte del equipo un colaborador más a medio tiempo en esta sección ayudando a atender.

#### 2.2.4. Proveedores

El principal proveedor del restaurante es la empresa Mayca, a la cual se le ordenan las carnes, salsas, varios congelados e ingredientes secundarios necesarios para la preparación de los platillos como aceite, sal, entre otros. Mayca es una empresa de *food service* establecida en 1995, siendo una empresa con bastante trayectoria en el país. Desde 1999, se consolida como la principal distribuidora de *food service* para cadenas de comida rápida y franquicias en Costa Rica. Además, en 2016 fue adquirida por Sysco Food Service para ser el centro de la expansión de operaciones Sysco en Latinoamérica. Délika es el proveedor de panes para hamburguesa y sándwiches del restaurante. Ambos proveedores son muy grandes y fuertes en el país. Por otro lado, la empresa ordena lácteos, frituras y otros otros ingredientes más *gourmet* al distribuidor de alimentos Belca Costa Rica, el cual entra también en una categoría similar a la de los anteriores. Además, el restaurante busca apoyar a empresarios locales, por lo que compra la mayoría de los vegetales a pequeños agricultores de la provincia. En cuanto a las bebidas alcohólicas y no alcohólicas los dos principales proveedores son la Cervecería de Costa Rica y FEMSA, que provee las gaseosas.

### 2.3. Matriz FODA

#### Fortalezas: Atributos y recursos internos que respaldan un resultado exitoso.

- Posicionamiento fuerte en el mercado. Existe una competencia limitada en la categoría de *street food* con su ubicación en Cartago, por lo que tienen una clientela definida.
- Un menú muy variado y aceptado por el público, cuyo producto estrella está bien posicionado en la mente de los consumidores.
- El restaurante maneja un margen de utilidad bastante amplio debido a costos reducidos en cuanto a insumos en la empresa.
- La empresa maneja precios bajos en comparación a la competencia.

#### Oportunidades: Factores externos que la entidad puede capitalizar o utilizar en su beneficio.

- Mercados gastronómicos en auge.
- Más de 10 mil estudiantes iniciaron en el primer ciclo lectivo en el TEC. Ubicación y entorno podría traer clientes potenciales.
- Aumento de eventos sociales en Costa Rica postpandemia. Llevar la comida de Santería a festivales, eventos, conciertos, por medio de *food trucks* o espacios adecuados para montar mercados móviles.

#### Debilidades: Atributos y recursos internos que actúan en contra de un resultado exitoso.

- La calidad de la comida depende del servicio de los proveedores, los cuales en ocasiones no cumplen con los tiempos de entrega o con las cantidades necesarias.
- Falta de comunicación interna a la hora de manejar el registro del consumo de inventario y realizar las correspondientes órdenes de compra.
- El reclutamiento de nuevo personal no toma en cuenta todas las cualidades necesarias para el trabajo, lo que provoca inconvenientes en la adaptación de nuevos empleados.
- La empresa no cuenta con un *Buyer Persona*.

#### Amenazas: Factores externos que podrían comprometer el éxito de la entidad.

- Inflación alta a nivel país, y en los Estados Unidos. La población costarricense prioriza utilizar su dinero en bienes y necesidades primarias, por lo cual muchos están en un momento de ahorro y no desean visitar restaurantes frecuentemente.
- Tipo de cambio (USD-Colón), depreciación del colón frente al dólar. Afectación a las importaciones y compra de insumos.
- Los costos del combustible amenazan con la subida de las tarifas de envíos, al igual que encargos de proveedores e importaciones.
- Constante nacimiento de nuevos restaurantes en el país.

**Figura 18**

*Matriz FODA*

<p align="center"><b>Matriz FODA</b></p>	<p align="center"><b>Fortalezas (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>F1</b> Posicionamiento fuerte en el mercado. Existe una competencia limitada en la categoría de Street Food en su ubicación en Cartago, por lo que tienen una clientela definida.</li> <li>- <b>F2</b> Un menú muy variado y aceptado por el público, cuyo producto estrella está bien posicionado en la mente de los consumidores.</li> <li>- <b>F3</b> El restaurante maneja un margen de utilidad bastante amplio debido a costos reducidos en cuanto a insumos en la empresa.</li> <li>- <b>F4</b> La empresa maneja precios bajos en comparación a la competencia.</li> </ul>	<p align="center"><b>Debilidades (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>D1</b> La calidad de la comida depende del servicio de los proveedores, los cuales en ocasiones no cumplen con los tiempos de entrega o con las cantidades necesarias.</li> <li>- <b>D2</b> Falta de comunicación interna a la hora de manejar el registro del consumo de inventario y las realizar las correspondientes órdenes de compra.</li> <li>- <b>D3</b> El reclutamiento de nuevo personal no toma en cuenta todas las cualidades necesarias para el trabajo, lo que provoca inconvenientes en la adaptación de nuevos empleados.</li> </ul>
<p align="center"><b>Oportunidades (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>O1</b> Mercados gastronómicos en auge.</li> <li>- <b>O2</b> Más de 10 mil estudiantes iniciaron en el primer ciclo lectivo en el TEC. Ubicación y entorno podría traer clientes potenciales.</li> <li>- <b>O3</b> Aumento de eventos sociales en Costa Rica post-pandemia.</li> </ul>	<p align="center"><b>Estrategia FO:</b></p> <p><b>O3F2:</b> Llevar la comida de Santería a festivales, eventos, conciertos, por medio de espacios adecuados para montar mercados móviles.</p> <p><b>O2F1:</b> Ofrecer promociones en el almuerzo que atraigan a clientes potenciales de la zona, así aumentando la clientela definida.</p>	<p align="center"><b>Estrategia DO:</b></p> <p><b>D1D2:</b> Diseñar e implementar un sistema de control de inventarios que permita prevenir inconvenientes con los proveedores y evitar escasez de un producto por mala comunicación interna.</p> <p><b>D3:</b> Desarrollar un manual sobre el proceso a seguir a la hora de contratar nuevo personal.</p>
<p align="center"><b>Amenazas (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>A1</b> Inflación alta a nivel país, y en los Estados Unidos. La población costarricense prioriza utilizar su dinero en bienes y necesidades primarias, por lo cual muchos están en un momento de ahorro y no desean visitar restaurantes frecuentemente.</li> <li>- <b>A2</b> Tipo de cambio (USD-Colón), depreciación del colón frente al dólar. Afectación a las importaciones y compra de insumos.</li> <li>- <b>A3</b> Costos del combustible amenaza en la subida de las tarifas de envíos, al igual que encargos de proveedores e importaciones.</li> <li>- <b>A4</b> Constante nacimiento de nuevos restaurantes en el país.</li> </ul>	<p align="center"><b>Estrategia FA:</b></p> <p><b>A4F1:</b> Seguir aumentando el posicionamiento en el mercado para mantener a la clientela actual y atraer nueva.</p> <p><b>A3F4:</b> La empresa aun maneja una flexibilidad en el precio en comparación a su competencia, por lo que puede considerar aumentar el precio de los productos en caso de que los insumos necesarios aumenten su precio.</p>	<p align="center"><b>Estrategia DA:</b></p> <p><b>A2D1:</b> Negociar previamente con los proveedores acuerdos de pedidos para el futuro, así consiguiendo un precio menos afectado por el tipo de cambio y garantiza la entrega y cantidad necesaria para poder ofrecer el servicio.</p>

Fuente: (Elaboración propia).



## 2.4. Resultados financieros históricos

A continuación, se muestran los estados financieros de la empresa. Es importante destacar que el negocio es parte del Régimen Simplificado del Ministerio de Hacienda, por lo que los requisitos para elaborar sus estados financieros no son tan exigentes.

### 2.4.1. Balance de Situación Financiera

#### Figura 19

*Estado de Situación Financiera al mes de septiembre del año 2019.*

#### 3-101-767645 S.A. (SANTERIA)

3101767645

#### Estado de Situación Financiera

Mes de SETIEMBRE-2019

Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
1-00-00-000-000	<b>ACTIVOS</b>	<b>5,984,990.39</b>
1-01-00-000-000	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>5,984,990.39</b>
1-01-10-000-000	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>	<b>5,984,990.39</b>
1-01-10-002-000	<b>BANCOS</b>	<b>5,984,990.39</b>
1-01-10-002-001	BAC Credomatic Cta 9397854578 - Colones	5,984,990.39
	<b>TOTAL ACTIVOS :</b>	<b>5,984,990.39</b>
Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
3-00-00-000-000	<b>PATRIMONIO</b>	<b>5,984,990.39</b>
3-01-00-000-000	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>5,984,990.39</b>
3-01-10-000-000	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>5,984,990.39</b>
3-01-10-001-000	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>1,000.00</b>
3-01-10-001-001	Capital social suscrito	1,000.00
3-01-10-005-000	<b>UTILIDADES</b>	<b>5,983,990.39</b>
3-01-10-005-003	Utilidad (Pérdida) Periodo actual	5,983,990.39
	<b>TOTAL PATRIMONIO :</b>	<b>5,984,990.39</b>
	<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO :</b>	<b>5,984,990.39</b>

Fuente: Elaborado por la empresa.

## Figura 20

Estado de Situación Financiera al mes de diciembre del año 2020.

### 3-101-767645 S.A. (SANTERIA)

3101767645

#### Estado de Situación Financiera

Mes de DICIEMBRE-2020

Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
1-00-00-000-000	<b>ACTIVOS</b>	<b>20,160,800.69</b>
1-01-00-000-000	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>20,160,800.69</b>
1-01-10-000-000	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>	<b>20,160,800.69</b>
1-01-10-002-000	<b>BANCOS</b>	<b>20,160,800.69</b>
1-01-10-002-001	BAC Credomatic Cta 9397854578 - Colones	20,160,800.69
	<b>TOTAL ACTIVOS :</b>	<b>20,160,800.69</b>

Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
3-00-00-000-000	<b>PATRIMONIO</b>	<b>20,160,800.69</b>
3-01-00-000-000	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>20,160,800.69</b>
3-01-10-000-000	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>20,160,800.69</b>
3-01-10-001-000	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>1,000.00</b>
3-01-10-001-001	Capital social suscrito	1,000.00
3-01-10-005-000	<b>UTILIDADES</b>	<b>20,159,800.69</b>
3-01-10-005-001	Utilidad (Pérdida) Otros Periodos	5,983,990.39
3-01-10-005-003	Utilidad (Pérdida) Periodo actual	14,175,810.30
	<b>TOTAL PATRIMONIO :</b>	<b>20,160,800.69</b>

	<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO :</b>	<b>20,160,800.69</b>
--	-------------------------------------	----------------------

Fuente: Elaborado por la empresa.

**Figura 21**

*Estado de Situación Financiera al mes de diciembre del año 2021 (Página 1).*

**3-101-767645 S.A. (SANTERIA)**

3101767645

**Estado de Situación Financiera**

Mes de DICIEMBRE-2021

Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
<b>1-00-00-000-000</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>43,522,920.88</b>
<b>1-01-00-000-000</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>40,333,114.31</b>
<b>1-01-10-000-000</b>	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>	<b>39,835,871.66</b>
<b>1-01-10-002-000</b>	<b>BANCOS</b>	<b>39,835,871.66</b>
1-01-10-002-001	BAC Credomatic Cta 9397854578 - Colones	39,835,871.66
<b>1-01-32-000-000</b>	<b>IMPUESTOS</b>	<b>497,242.65</b>
<b>1-01-32-001-000</b>	<b>IMPUESTOS SOPORTADOS</b>	<b>497,242.65</b>
1-01-32-001-001	IVA Soportado	497,242.65
<b>1-02-00-000-000</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3,189,806.57</b>
<b>1-02-14-000-000</b>	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>3,828,491.40</b>
<b>1-02-14-002-000</b>	<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>	<b>3,828,491.40</b>
1-02-14-002-003	Mobiliario del restaurante	1,781,416.00
1-02-14-002-004	Equipo de Cocina	350,991.57
1-02-14-002-005	Equipo de Refrigeracion	1,696,083.83
<b>1-02-20-000-000</b>	<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	<b>-638,684.83</b>
<b>1-02-20-002-000</b>	<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA A MOBILIARIO Y EQUIPO</b>	<b>-638,684.83</b>
1-02-20-002-003	Dep.Acum. de mobiliario del restaurante	-544,321.47
1-02-20-002-004	Dep.Acum. de equipo de cocina	-136.50
1-02-20-002-005	Dep.Acum. de equipo de refrigeracion	-94,226.86
	<b>TOTAL ACTIVOS :</b>	<b>43,522,920.88</b>

Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
<b>2-00-00-000-000</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>162,442.23</b>
<b>2-01-00-000-000</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>162,442.23</b>
<b>2-01-10-000-000</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES</b>	<b>162,442.23</b>
<b>2-01-10-001-000</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES NACIONALES</b>	<b>162,442.23</b>
2-01-10-001-001	Cuentas por Pagar Proveedores Nacionales	162,442.23
	<b>TOTAL PASIVOS :</b>	<b>162,442.23</b>

Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
<b>3-00-00-000-000</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>43,360,478.65</b>
<b>3-01-00-000-000</b>	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>43,360,478.65</b>
<b>3-01-10-000-000</b>	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>43,360,478.65</b>
<b>3-01-10-001-000</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>1,000.00</b>
3-01-10-001-001	Capital social suscrito	1,000.00
<b>3-01-10-005-000</b>	<b>UTILIDADES</b>	<b>43,359,478.65</b>

Página 1

Fuente: Elaborado por la empresa.

## Figura 22

Estado de Situación Financiera al mes de diciembre del año 2021 (Página 2).

### 3-101-767645 S.A. (SANTERIA)

3101767645

#### Estado de Situación Financiera

Mes de DICIEMBRE-2021

Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
3-01-10-005-001	Utilidad (Pérdida) Otros Periodos	20,159,800.69
3-01-10-005-003	Utilidad (Pérdida) Periodo actual	23,199,677.96
<b>TOTAL PATRIMONIO :</b>		<b>43,360,478.65</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO :</b>		<b>43,522,920.88</b>

Fuente: Elaborado por la empresa.

## 2.4.2. Estado de Resultados

**Figura 23**

*Estado de Resultados al mes de septiembre del año 2019 (Página 1).*

**3-101-767645 S.A. (SANTERIA)**  
3101767645  
**Estado Resultados**  
Mes de SETIEMBRE-2019

Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
4-00-00-000-000	<b>INGRESOS</b>	<b>23,550,145</b>
4-01-00-000-000	<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>23,550,145</b>
4-01-10-000-000	<b>INGRESOS VENTAS DE BIENES</b>	<b>23,550,145</b>
4-01-10-001-000	<b>INGRESOS VENTAS</b>	<b>23,550,145</b>
4-01-10-001-001	Ventas Exentas	17,423,700
4-01-10-001-002	Ventas Gravadas	6,126,445
<b>TOTAL INGRESOS:</b>		<b>23,550,145</b>
Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
5-00-00-000-000	<b>COSTOS</b>	<b>13,028,794</b>
5-01-00-000-000	<b>COMPRAS Y COSTOS</b>	<b>13,028,794</b>
5-01-10-000-000	<b>COMPRAS</b>	<b>13,028,794</b>
5-01-10-001-000	<b>COMPRA DE PRODUCTOS</b>	<b>13,028,794</b>
5-01-10-001-001	Compras Exentas	5,541,329
5-01-10-001-002	Compras Gravadas	4,100,662
5-01-10-001-003	Compras RTS	3,386,803
<b>TOTAL COSTOS:</b>		<b>13,028,794</b>
<b>UTILIDAD OPERACION BRUTA:</b>		<b>10,521,351</b>
Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
6-00-00-000-000	<b>GASTOS</b>	<b>4,038,522</b>
6-01-00-000-000	<b>GASTOS</b>	<b>4,038,522</b>
6-01-10-000-000	<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN</b>	<b>3,887,871</b>
6-01-10-005-000	<b>GASTOS OPERATIVOS Y OFICINA</b>	<b>3,887,871</b>
6-01-10-005-009	Gastos ventas y administrativos	3,887,871
6-01-20-000-000	<b>OTROS GASTOS</b>	<b>150,651</b>
6-01-20-001-000	<b>IVA COSTO/GASTO</b>	<b>150,651</b>
6-01-20-001-001	IVA Gasto	150,651
<b>TOTAL GASTOS:</b>		<b>4,038,522</b>
<b>UTILIDAD BRUTA:</b>		<b>6,482,829</b>
Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
6-00-00-000-000	<b>GASTOS</b>	<b>498,839</b>
6-01-00-000-000	<b>GASTOS</b>	<b>498,839</b>
6-05-00-000-000	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>498,839</b>
6-05-10-000-000	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>498,839</b>
6-05-10-001-000	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>498,839</b>
6-05-10-001-003	Gastos por Impuesto sobre la Renta	67,736
6-05-10-001-004	Gastos por Imp s Renta del Regimen Simplificado	98,544
6-05-10-001-005	Gastos por Impuesto del IVA del Regimen Simplificado	332,559
<b>TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES:</b>		<b>498,839</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMP.:</b>		<b>5,983,990</b>

Fuente: Elaborado por la empresa.

**Figura 24:**

*Estado de Resultados al mes de septiembre del año 2019 (Página 2).*

**3-101-767645 S.A. (SANTERIA)**  
3101767645  
**Estado Resultados**  
Mes de SETIEMBRE-2019

<b>IMP. RENTA POR PAGAR:</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD NETA DESP. DE IMP.:</b>	<b>5,983,990</b>

Fuente: Elaborado por la empresa.

**Figura 25**

*Estado de Resultados al mes de diciembre del año 2020.*

**3-101-767645 S.A. (SANTERIA)**  
3101767645  
**Estado Resultados**  
Mes de DICIEMBRE-2020

Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
4-01-10-001-001	Ventas Exentas	84,962,031
<b>TOTAL INGRESOS:</b>		<b>84,962,031</b>
5-01-10-001-003	Compras RTS	30,324,672
<b>TOTAL COSTOS:</b>		<b>30,324,672</b>
<b>UTILIDAD OPERACION BRUTA:</b>		<b>54,637,359</b>
6-01-10-001-001	Salarios	15,790,413
6-01-10-001-002	Aguinaldo	1,381,294
6-01-10-001-009	Cuota Patronal CCSS	3,492,676
6-01-10-005-009	Gastos ventas y administrativos	17,977,686
<b>TOTAL GASTOS:</b>		<b>38,642,069</b>
<b>UTILIDAD BRUTA:</b>		<b>15,995,291</b>
6-05-10-001-004	Gastos por Imp s Renta del Regimen Simplificado	606,493
6-05-10-001-005	Gastos por Impuesto del IVA del Regimen Simplificado	1,212,987
<b>TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES:</b>		<b>1,819,480</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMP.:</b>		<b>14,175,810</b>
<b>IMP. RENTA POR PAGAR:</b>		<b>0</b>
<b>UTILIDAD NETA DESP. DE IMP.:</b>		<b>14,175,810</b>

Fuente: Elaborado por la empresa.

**Figura 26**

*Estado de Resultados al mes de diciembre del año 2021 (Página 1).*

**3-101-767645 S.A. (SANTERIA)**

3101767645

**Estado Resultados**

Mes de DICIEMBRE-2021

Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
<b>4-00-00-000-000</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>106,560,850</b>
4-01-00-000-000	INGRESOS DE OPERACIÓN	106,560,850
4-01-10-000-000	INGRESOS VENTAS DE BIENES	106,560,850
4-01-10-001-000	INGRESOS VENTAS	106,560,850
4-01-10-001-001	Ventas Exentas	106,560,850
<b>TOTAL INGRESOS:</b>		<b>106,560,850</b>
Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
5-00-00-000-000	COSTOS	53,372,819
5-01-00-000-000	COMPRAS Y COSTOS	53,372,819
5-01-10-000-000	COMPRAS	53,372,819
5-01-10-001-000	COMPRA DE PRODUCTOS	53,372,819
5-01-10-001-001	Compras Exentas	6,994,904
5-01-10-001-002	Compras Gravadas	46,377,915
<b>TOTAL COSTOS:</b>		<b>53,372,819</b>
<b>UTILIDAD OPERACION BRUTA:</b>		<b>53,188,031</b>
Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
<b>6-00-00-000-000</b>	<b>GASTOS</b>	<b>26,573,611</b>
6-01-00-000-000	GASTOS	26,573,611
6-01-10-000-000	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN	25,584,696
6-01-10-001-000	GASTOS POR PERSONAL	19,488,512
6-01-10-001-001	Salarios	13,476,139
6-01-10-001-002	Aguinaldo	2,388,325
6-01-10-001-003	Vacaciones	75,781
6-01-10-001-009	Cuota Patronal CCSS	3,548,267
6-01-10-005-000	GASTOS OPERATIVOS Y OFICINA	2,105,235
6-01-10-005-001	Papelería y suministros de oficina	15,150
6-01-10-005-005	Cuota Condominal Local	1,811,360
6-01-10-005-006	Cuota de Asociación de Compositores	16,450
6-01-10-005-007	Gastos por uso Datafono - BAC Credomatic	262,275
6-01-10-006-000	GASTOS POR ALQUILERES	3,990,949
6-01-10-006-001	Alquiler de local	3,990,949
6-01-11-000-000	GASTOS DE VENTAS	30,711
6-01-11-001-000	GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	30,711
6-01-11-001-001	Gastos de Publicidad	30,711
6-01-12-000-000	GASTOS FINANCIEROS	319,519
6-01-12-001-000	GASTOS FINANCIEROS	319,519
6-01-12-001-001	Diferenciales cambiarios	319,519
6-01-13-000-000	GASTOS POR DEPRECIACIONES	638,685
6-01-13-050-000	GASTOS POR DEPRECIACIONES	638,685
6-01-13-050-003	Gastos por deprec. Mobiliario del restaurante	544,321
6-01-13-050-004	Gastos por deprec. Equipo de Cocina	137
6-01-13-050-005	Gastos por deprec. Equipo de refrigeracion	94,227

Fuente: Elaborado por la empresa.

## Figura 27

Estado de Resultados al mes de diciembre del año 2021 (Página 2).

**3-101-767645 S.A. (SANTERIA)**  
3101767645  
**Estado Resultados**  
Mes de DICIEMBRE-2021

Código Cuenta	Nombre Cuenta	Monto
<b>TOTAL GASTOS:</b>		<b>26,573,611</b>
<b>UTILIDAD BRUTA:</b>		<b>26,614,420</b>
6-00-00-000-000	GASTOS	3,414,742
6-01-00-000-000	GASTOS	3,414,742
6-05-00-000-000	GASTOS NO DEDUCIBLES	3,414,742
6-05-10-000-000	GASTOS NO DEDUCIBLES	3,414,742
6-05-10-001-000	GASTOS NO DEDUCIBLES	3,414,742
6-05-10-001-004	Gastos por Imp s Renta del Regimen Simplificado	1,138,247
6-05-10-001-005	Gastos por Impuesto del IVA del Regimen Simplificado	2,276,494
<b>TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES:</b>		<b>3,414,742</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMP.:</b>		<b>23,199,678</b>
<b>IMP. RENTA POR PAGAR:</b>		<b>0</b>
<b>UTILIDAD NETA DESP. DE IMP.:</b>		<b>23,199,678</b>

Fuente: Elaborado por la empresa.

Concluida esta sección, se tiene mayor entendimiento acerca del restaurante desde sus comienzos hasta la actualidad. A continuación, en el siguiente capítulo se construirán y desarrollarán las técnicas adecuadas para la investigación de mercados. Con estas herramientas se podrán recolectar datos para sus respectivos análisis y de tal forma dar paso a la elaboración de las propuestas finales del plan de negocios.



### **Capítulo 3. Marco metodológico, presentación y análisis de resultados de los aspectos relevantes de la investigación de mercados.**

A continuación, se presentará en este capítulo una investigación de mercados de tipo cuantitativa y cualitativa. Con las siguientes herramientas se obtendrán los datos relevantes para la elaboración del plan de negocios.

#### **3.1. Justificación de la investigación de mercados**

La elaboración de una investigación de mercados para Santería Handmade Street Food busca obtener la información necesaria sobre el negocio actual, para así entender y conocer mejor a sus clientes actuales y potenciales, los gustos y preferencias del consumidor, entre otras características importantes que podrán potenciar el servicio y la marca del establecimiento. Con el desarrollo de diversas herramientas de investigación, se podrán recolectar datos e información de fuentes primarias y secundarias. A partir de estas, se obtendrán los resultados necesarios para realizar un análisis exhaustivo.

#### **3.2. Paradigma de la investigación**

La investigación está enfocada en un paradigma sociocrítico, este enfoque permite “...conocer y comprender la realidad para transformarla” (Zeledón y Ugalde, 2015, p. 46), por lo que ayuda a mejorar eficazmente el aspecto a investigar, en este caso el diseño de un plan de negocios. Las mismas autoras mencionan que este paradigma ofrece una visión crítica y dinámica de la realidad.

#### **3.3. Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es mixto, con una preponderancia cualitativa. Según Hernández y Mendoza (2018), “la investigación mixta tiene como principal objetivo la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, cuyo fin es obtener una “fotografía” más completa del fenómeno... Estos pueden ser conjuntados de tal manera que los enfoques conserven sus estructuras y procedimientos originales” (p.10).

### 3.4. Objetivo general de la investigación de mercados

Analizar el mercado y la gestión actual del restaurante Santería Handmade Street Food, a través de una investigación de campo que permita el desarrollo del plan de negocios para la empresa.

#### 3.4.1. Objetivos específicos de la investigación de mercados

1. Determinar el estado actual de la gestión operacional, financiera y mercadológica del restaurante, a través de una entrevista a profundidad a los socios.
2. Obtener información relevante acerca del restaurante, como marca y proveedor de servicio, a través de un grupo de enfoque a los clientes actuales.
3. Conocer los hábitos de consumo, gustos y preferencias de los clientes potenciales por medio de la aplicación de una encuesta.
4. Identificar las principales características de la mezcla de mercadeo del restaurante y sus competidores directos, aplicando el método de observación de cliente incógnito.

### 3.5. Recolección de Información

#### 3.5.1. Fuentes de información y Técnicas de investigación

Se utilizaron distintas fuentes de información primarias, tales como la aplicación de una entrevista a profundidad a socios, encuestas a clientes potenciales y la elaboración de grupos de enfoque. Por otra parte, se analizaron guías de observación como de cliente incógnito, por ejemplo, y observaciones en establecimientos de la competencia. Por último, se consultaron fuentes secundarias como libros que citan fuentes primarias relevantes, sitios web confiables, noticias o artículos periodísticos, entre otros, si la investigación lo amerita.

Dicho lo anterior, la técnica de investigación general elegida es la de campo. Este tipo de investigación permite recolectar la información directamente de la fuente primaria, sean los clientes actuales o potenciales, los dueños de la empresa o la competencia.

### 3.6. Instrumentos de la investigación: Trabajo de campo

#### 3.6.1. Entrevista a profundidad a los socios

La entrevista a profundidad a los socios corresponde a la investigación cualitativa del trabajo. A través de este método para recolectar información, se pueden obtener pensamientos, creencias, actitudes, sentimientos y motivaciones sobre un tema en específico. Este consiste en una interacción y/o diálogo verbal entre dos personas, el investigador y el investigado. Hay dos tipos de técnicas; libre o semiestructurada. La diferencia radica en que la segunda técnica utiliza una guía, y la primera es libre, sólo debe controlar que el investigado no se desvíe del tema.

##### 3.6.1.1. Definición de la población de interés

Para la aplicación de esta entrevista a profundidad, se ha seleccionado a los socios del negocio. El propósito de esta elección es poder entender el estado actual del restaurante en el ámbito operacional y financiero. Por esto, se seleccionan a los expertos en el tema.

##### 3.6.1.2. Metodología de recolección de información

Se elaboró una entrevista a profundidad de un máximo de 7 preguntas, la cual se aplicó a los dos dueños del establecimiento, quienes son los expertos en la materia. El entrevistador utiliza este documento como guía durante la sesión, aunque puede generar preguntas espontáneas para la aclaración de ciertos puntos. Todas las preguntas son abiertas para que el entrevistado pueda extender su respuesta y así realizar una investigación a profundidad sobre temas importantes del negocio. Durante la entrevista se tomaron notas rápidas y se grabaron las respuestas para que el investigador pueda luego transcribir los resultados.

##### 3.6.1.3. Objetivo general

Determinar el estado actual de la gestión operacional, financiera y mercadológica del restaurante Santería Handmade Street food, a través de una entrevista a profundidad a los socios.

#### 3.6.1.4. Resultados obtenidos

A continuación, se detallan los puntos más relevantes de la conversación con los socios del restaurante:

1. El factor diferenciador, según los dueños, es la calidad de los productos ofrecidos y su relación calidad/precio.
2. La empresa a futuro considera expandir sus operaciones a más locales, sin embargo, toman en cuenta diferentes presentaciones del servicio que no requieran el mismo esfuerzo operacional y financiero como las nuevas “ventanas”. En estas se requeriría menos personal, locales más pequeños y no ofrecer todos los productos.
3. La estrategia de comunicación que más utilizan es el uso de Instagram, aunque también tienen presencia en *Facebook* y pronto van a incorporar *TikTok*. El presupuesto destinado a estas herramientas varía dependiendo de las ventas, sin embargo, últimamente se invierte entre 40 y 50 mil colones mensuales, pero el gasto promedio es de 20 mil colones. Las redes y su uso están a cargo de dos personas.
4. El menú cambia cada año, y se busca siempre tener productos que sean atractivos para el mercado. Ambos dueños participan en idear nuevos platillos, donde se llega a acuerdos e intercambio de ideas antes de incluirlos en el menú.
5. A la hora de elegir los proveedores se busca quienes manejan un inventario alto y de alta calidad. Por otro lado, buscan diferenciarse de la competencia al buscar proveedores que no sean utilizados por la competencia. Los productos frescos como vegetales y frutas, buscan proveedores que realicen entregas diarias para poder mantener la frescura del producto.
6. El proceso de reclutamiento ha ido mejorando desde los inicios de la empresa, y cada vez buscan seguir en esta línea para poder seleccionar al personal mejor capacitado. Antes de que un trabajador sea seleccionado, este lleva un periodo de prueba de 4 días, donde se evalúa si está capacitado y encaja dentro de la empresa. El personal nuevo pasa un periodo trabajando junto a una persona con más experiencia para que aprenda los procedimientos y se adapte fácilmente. Además de lo anterior, semana a semana se hacen evaluaciones y reuniones con el personal para identificar oportunidades de mejora en el desempeño,

reconocer las labores bien hechas y también en solución de problemas que se presentan durante la semana.

7. La empresa busca aplicar políticas de responsabilidad corporativa, por ejemplo, los aceites una vez utilizados, en lugar de ser desechados, son recolectados por otra empresa que les da otro uso. Todos los desechos que pueden ser reciclados son recolectados por la municipalidad para este fin. Además, dos veces al año, la empresa hace compras de comestibles para diferentes familias que lo necesiten.

### 3.6.2. Grupo de enfoque a clientes actuales

Se realizó la dinámica de un grupo de enfoque a un grupo pequeño de clientes habituales del restaurante que habitan en el Gran Área Metropolitana, con el fin de indagar más a fondo sus opiniones sobre el negocio mediante una discusión grupal. Se realizaron diversas actividades para poder conocer sus perspectivas, preferencias, conocimiento de la competencia y posicionamiento del producto en la mente del consumidor.

#### 3.6.2.1. Definición de la población

La población de estudio son los clientes actuales ubicados geográficamente en la Gran Área Metropolitana que acostumbran salir a comer a restaurantes o pedir por medio de servicio a domicilio.

#### 3.6.2.2. Metodología de recolección de información

Para la elaboración de este *focus group* se seleccionaron 10 personas dentro de la población descrita en el apartado anterior. Estas personas son parte de los clientes actuales de Santería Handmade Street Food. El grupo de enfoque se realizó por medio de una reunión virtual, a través de la herramienta *Zoom* a horas de la noche.

Dicho enfoque fue organizado por el grupo de investigadores y guiado por un experto. Este tuvo una duración de 1 hora, y fue dividido en secciones tales como la presentación, explicación de la actividad, aplicación de la guía de grupo focal (preguntas), una conversación dirigida y el cierre.

### 3.6.2.3. Objetivo general

Obtener información relevante acerca del restaurante Santería Handmade Street Food, como marca y proveedor de servicio, a través de los clientes actuales.

### 3.6.2.4. Resultados obtenidos

La primera parte constó de la asociación del restaurante Santería Handmade Street Food con diferentes imágenes y palabras.

En la pregunta uno, ocho de los participantes asociaron Santería con una imagen que muestra un grupo de amigos compartiendo en un ambiente tranquilo, seguido por dos personas que seleccionaron la imagen con un ambiente más familiar; ninguno asoció al restaurante con la imagen de una pareja en una cena romántica.

En la pregunta dos, cinco participantes seleccionaron la imagen que muestra una joven feliz consumiendo una rebanada de pizza, donde seguidamente los restantes cinco seleccionaron la imagen de una persona comiendo una hamburguesa gigante. En este caso, nadie escogió la imagen de una joven comiendo una ensalada, una de las razones para descartar esta opción, de acuerdo a un participante, fue que no asocian la comida del restaurante con comida saludable.

En la pregunta tres, los participantes debieron escoger dos palabras con las que asociaban el restaurante. Las dos palabras con las que más se asoció a Santería fueron calidad y fresca. En la pregunta cuatro se realizó la misma dinámica, pero, con otras palabras; en este caso, las palabras con las que menos se asoció al restaurante fueron ventilado y espacioso.

La segunda parte correspondió a la personificación de la marca. Los resultados finales fueron los siguientes: Santería Handmade Street Food es un hombre de entre 21 y 30 años de edad, que vive en un apartamento compartido con amigos, de un nivel socioeconómico medio, tiene un carro cuatro por cuatro, tiene una pareja, no está casado y no tiene hijos. También disfruta de ir a la playa con amigos en su tiempo libre. Este joven viste con ropa casual y trabaja en el sector privado, aunque al mismo tiempo es un emprendedor.

La tercera parte consta en escoger cuál restaurante de comida tipo *street food* se asociaba más con una frase o característica, entre los restaurantes estaban Santería Handmade Street Food,

Smash Burger, La 45 Street Food, Mayyi's y Grill Out. La primera frase fue: ¿quién es el papá de los tomates? En este caso, ocho de los participantes escogieron a Santería como el “papá de los tomates”. La siguiente pregunta fue: ¿quién es el alma de la fiesta?, en este caso se obtuvieron respuestas muy variadas, las opciones más votadas fueron Santería, Smash Burger y La 45 Street Food entre todas las opciones. Luego se les preguntó: ¿cuál marca se quedaría sentada en una esquina y no le hablaría a nadie durante una fiesta? En este caso la marca más votada fue Mayyi's y Santería no recibió ningún voto.

En la siguiente parte se les preguntó a los participantes: ¿cuál animal de la selva sería Santería? Entre las respuestas se encontraron las siguientes: un león porque es valiente y se sale de lo convencional para un lugar de hamburguesas, la jirafa porque es el animal más amigable y el águila porque es un animal muy certero con sus fortalezas, pero no es el que más destaca en aspectos como exposición. El águila obtuvo otras descripciones por parte de otros participantes como: “me parece algo escaso de ver, que es muy habilidoso y sobresaliente de los demás” y “el águila puede que no sea tan conocido como un león, pero sigue siendo un animal en la cima, son más difíciles de ver, pero una vez vista o descubierta se roba el show”. Luego, se les preguntó: si Santería se muriera, ¿cuál sería la frase que escribiría en su epitafio? Entre las respuestas se encuentran: “RIP Santería, las mejores *burgers* de Cartago/Curri”, “agradezco haber probado la calidad de sus hamburguesas” y “voy a extrañar todos los buenos momentos que me hizo pasar, la mejor hamburguesa que he probado”.

Por último, se abrió el espacio para que los participantes dijeran: ¿qué les gusta de Santería? y ¿qué cambiarían del restaurante? Entre los puntos positivos destacan el gran sabor, frescura y calidad de los productos, el gran servicio al cliente, la variedad del menú, el diseño del local y la conservación de la calidad entre los dos restaurantes de Santería Handmade Street Food. Varios de los participantes describieron a Santería como un lugar “mágico”. Por otro lado, dentro de los puntos de mejora o desarrollo están: más ubicaciones en el GAM, la mejora del tiempo de espera cuando está muy lleno el establecimiento y el cambio o extensión del horario de los locales. El tamaño del local fue una opinión muy dividida ya que tuvo comentarios negativos y positivos. De parte de los comentarios negativos, los participantes argumentan la falta de espacio, sin embargo, los comentarios positivos argumentaron que prefieren el tamaño actual ya que no compromete la calidad del producto y servicio, además que da una sensación de ambiente acogedor.

### 3.6.3. Encuesta a clientes potenciales

Se elaboró y aplicó una encuesta como método de investigación, debido a que su estructura estándar permite obtener respuestas objetivas, sin posibilidad de sesgo. Esto se realizó con el fin de recopilar datos que permitieron indagar más sobre los hábitos de consumo, gustos, preferencias y demografía de los clientes potenciales del restaurante. Existen tres maneras de aplicar una encuesta: *online*, presencial o por teléfono, sin embargo, para la presente investigación se hará uso de la encuesta *online*.

#### 3.6.3.1. Definición de población de interés

La población de estudio son los clientes potenciales ubicados geográficamente en la Gran Área Metropolitana que acostumbran salir a comer a restaurantes o pedir por medio de servicio a domicilio.

#### 3.6.3.2. Diseño y selección de la muestra

El cálculo del tamaño de la muestra aleatoria para una población infinita o desconocida se basa en la siguiente fórmula, según Mora (2015):

$$n = \left( \frac{Z_{\alpha/2} \sqrt{P \times Q}}{d} \right)^2$$

n: Muestra

$z_{\alpha/2}$ : Valor normal de estándar tomando en cuenta el nivel de confianza

P: Probabilidad de éxito

Q: Probabilidad de fracaso

d: Error de muestreo

Con base en lo anterior, se definen los supuestos estadísticos para determinar el tamaño de la muestra como los siguientes:

- Nivel de confianza (Z) y error de muestreo (d): Se define un nivel de confianza del 92.51% y un error de muestreo de 5%, ya que las consecuencias tienen un impacto bajo. Se trabaja con el supuesto de que la población está bajo una distribución normal, por lo que el valor normal de  $Z_{\alpha/2}$ , sería de 1.44.
- Variabilidad de la población (P y Q): Se desconoce el comportamiento de la población de estudio, por lo tanto, se define la probabilidad de éxito (P) y de fracaso (Q) bajo el supuesto



de variabilidad máxima para ambas. Tomando en cuenta lo anterior, P sería la probabilidad de que una persona recomiende el restaurante por lo que se asigna un 50% y Q, sería la probabilidad de que una persona no recomienda el restaurante por lo que también se asigna 50%.

Ya definidas las variables, se procede a calcular el tamaño de la muestra necesaria para los clientes potenciales, como:

$$n = \left[ (1.44 \times \sqrt{0,5 \times 0,5}) \div 0,05 \right]^2$$

$$n = 207.36$$

Considerando el resultado obtenido en la fórmula anterior, se determina un tamaño de muestra mínimo de 210.

#### 3.6.3.3. Metodología de recolección de la información

Para la elaboración y aplicación de la encuesta, se optó por el muestreo por conveniencia, el cual es descrito por Hernández y Carpio (2019) como un método que busca conseguir, con mucha dedicación, muestras representativas cualitativamente, mediante la inclusión de grupos aparentemente típicos. Esto significa que cumplen con las características buscadas por el investigador.

La encuesta fue aplicada a una muestra de 240 personas de manera *online*, la cual cuenta con 6 secciones para poder profundizar en el conocimiento del encuestado sobre el tipo de comida *street food*, su consumo, su conocimiento de la competencia, disposición de compra, demografía y, otros intereses que puedan ser relevantes para la investigación.

#### 3.6.3.4. Objetivo general

Conocer los hábitos de consumo, gustos y preferencias de los clientes potenciales de Santería Handmade Street Food.

### 3.6.3.5. Resultados obtenidos

La encuesta se aplicó a un total de 240 personas, los resultados obtenidos se muestran a continuación separados por las secciones dentro de la herramienta.

#### Parte A. Preguntas filtro

Se realizaron dos de estas preguntas con el fin de indagar sobre el conocimiento que podían llegar a tener los encuestados sobre la comida tipo *street food*. La primera pregunta realizada fue: ¿usted conoce el tipo de comida *street food*? Donde un 90.4% de las personas respondieron que sí la conocían, mientras un 9.6% negó saber sobre esta.

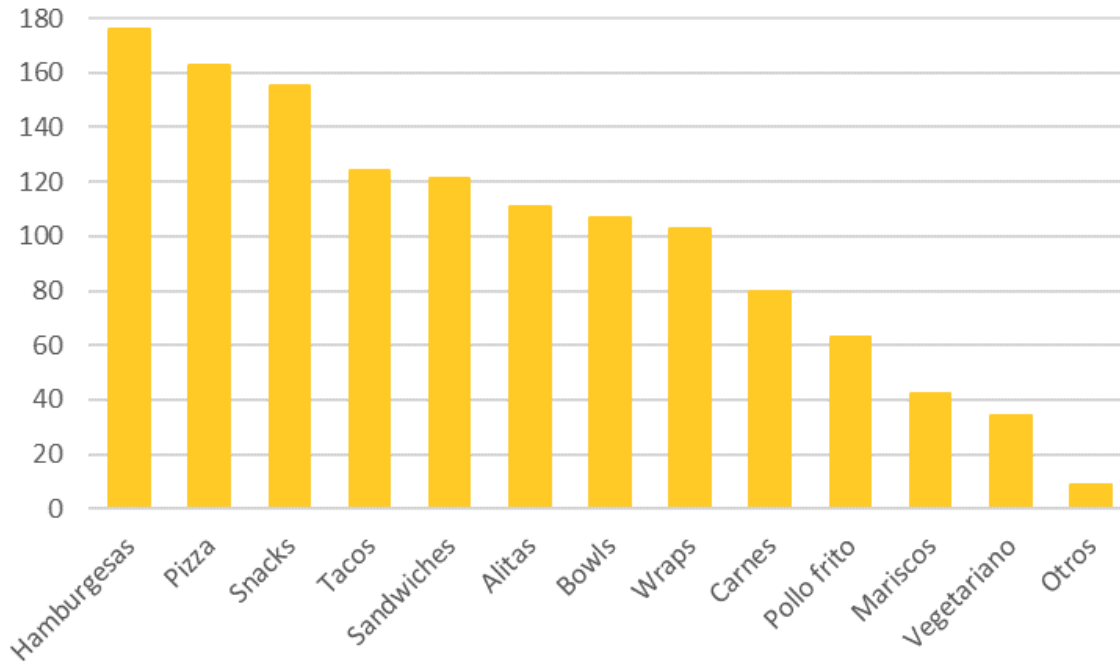
Luego de una breve explicación de la comida *street food*, las personas prosiguieron a responder la siguiente pregunta: ¿usted consume comida *street food*? En donde un 89.6% contestó positivamente y un 10.4% lo negó. Aquellos encuestados que respondieron con un “no” podían finalizar la encuesta en ese momento, puesto a que las siguientes secciones requerían que sí consumiesen este tipo de platillos.

#### Parte B. Sobre el consumo de comida *street food*

En la segunda sección de la encuesta, se procedió a preguntar qué tipos de comida suelen consumir al visitar este tipo de restaurantes, donde los resultados obtenidos se pueden ver desarrollados en la siguiente figura.

**Figura 28**

*Distribución absoluta de los tipos de comida preferida al visitar restaurantes tipo street food.*



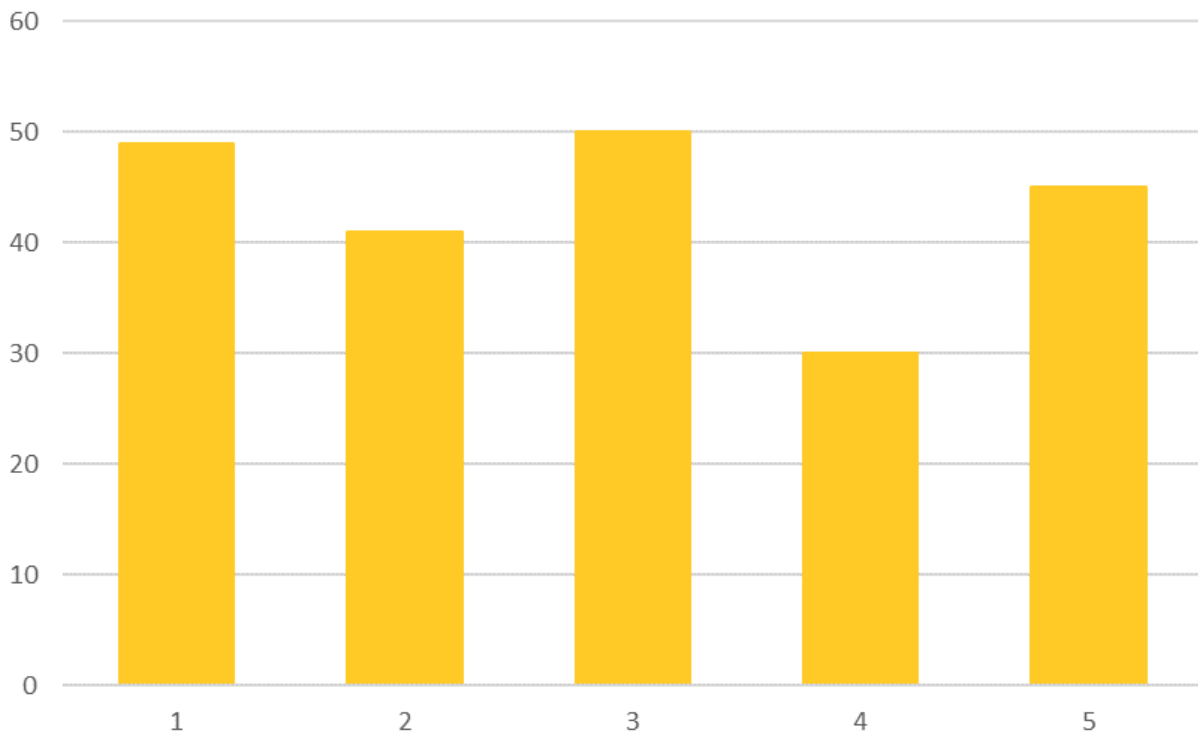
Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

El alimento más consumido por los encuestados fue la hamburguesa, donde un 82% de las personas aseguraron pedir este platillo, seguido por un 76% que confirmó que también gustan de pedir pizza y las comidas tipo *snacks* obtuvieron un 72% quedando como la tercera opción preferida. Como se puede observar en la figura anterior, las comidas con menor escogencia fueron los mariscos, con un 19.5% de preferencia, las opciones vegetarianas con un 16% y, finalmente, “otros”, con un 5%.

En las siguientes 5 figuras se muestra el orden de prioridad que le dieron los encuestados a cada categoría de razones, (cercanía, precios accesibles, recomendación, variedad, y servicio al cliente) donde cada quién escogió qué era más importante para ellos a la hora de visitar un restaurante de comida *street food*. Se observará que todos los elementos cuentan con una importancia relativa para los consumidores por lo que se procedió a analizar cada uno de forma individual.

## Figura 29

*Distribución absoluta de la razón “Cercanía” para visitar restaurantes tipo street food. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).*

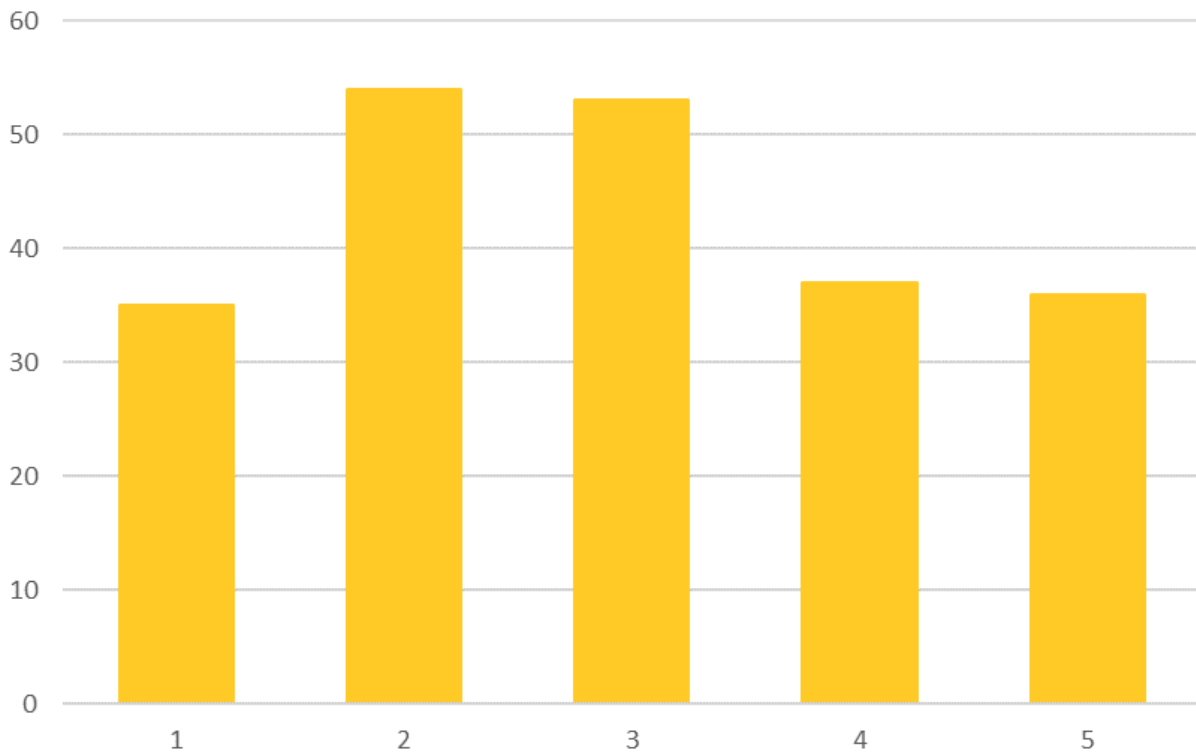


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

La figura 29 presenta los resultados acerca de la preferencia de los encuestados por visitar establecimientos cercanos a su domicilio, siendo 1 el grado de importancia más alto y 5 el más bajo. Según los resultados, no se observa un resultado muy concreto, es decir, el factor de “cercanía” varía entre todos los participantes. El 42% de los encuestados consideran que la cercanía es un elemento importante o muy importante, siendo este el segundo con el mayor resultado. Sin embargo, un 35% no lo considera importante o muy importante.

### Figura 30

*Distribución absoluta de la razón “Precios accesibles” para visitar restaurantes tipo street food. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).*

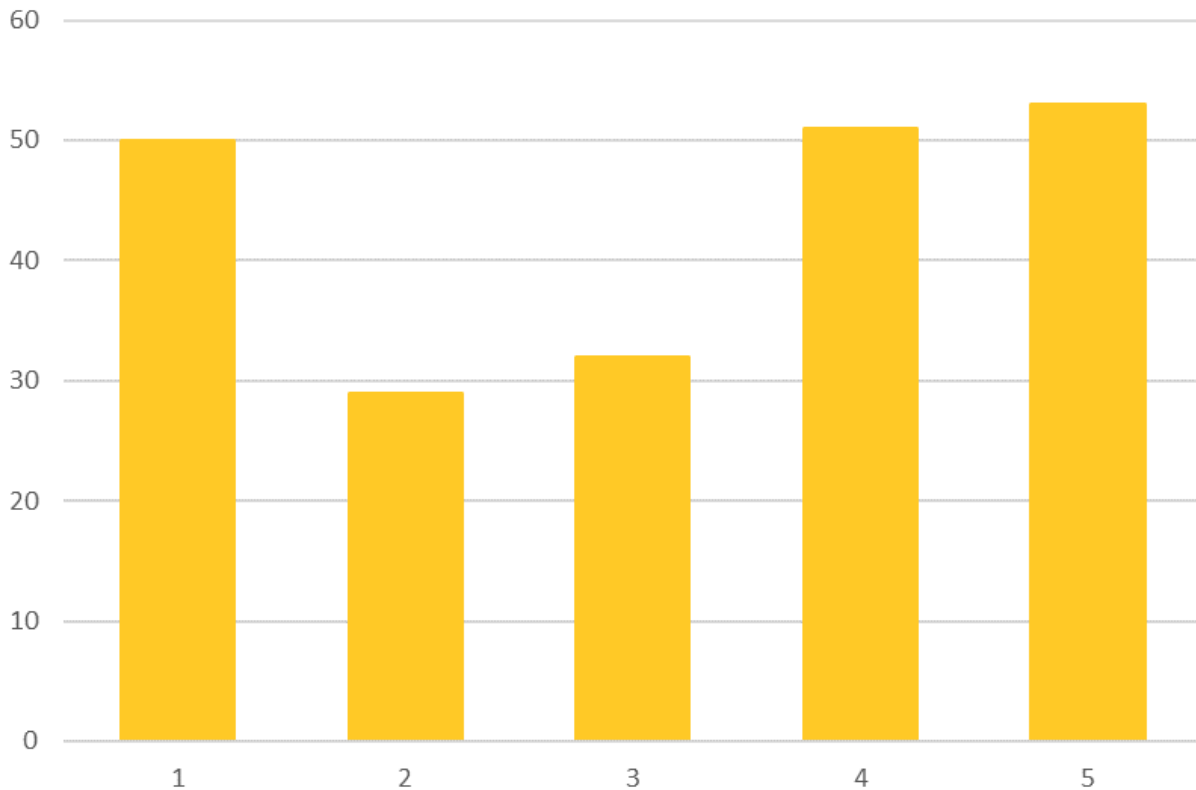


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Seguidamente, en la figura 30, se observan los resultados sobre el factor de “precios accesibles”, en donde al igual que la pregunta anterior, los encuestados escogían la opción 1 como la más importante y el 5 como la menos importante. El resultado final fue muy variado entre los participantes, aunque se puede notar que la opción 2 y 3 en preferencia fueron las más seleccionadas. Esto representa casi 45% de los encuestados.

### Figura 31

*Distribución absoluta de la razón “Recomendación” para visitar restaurantes tipo street food. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).*

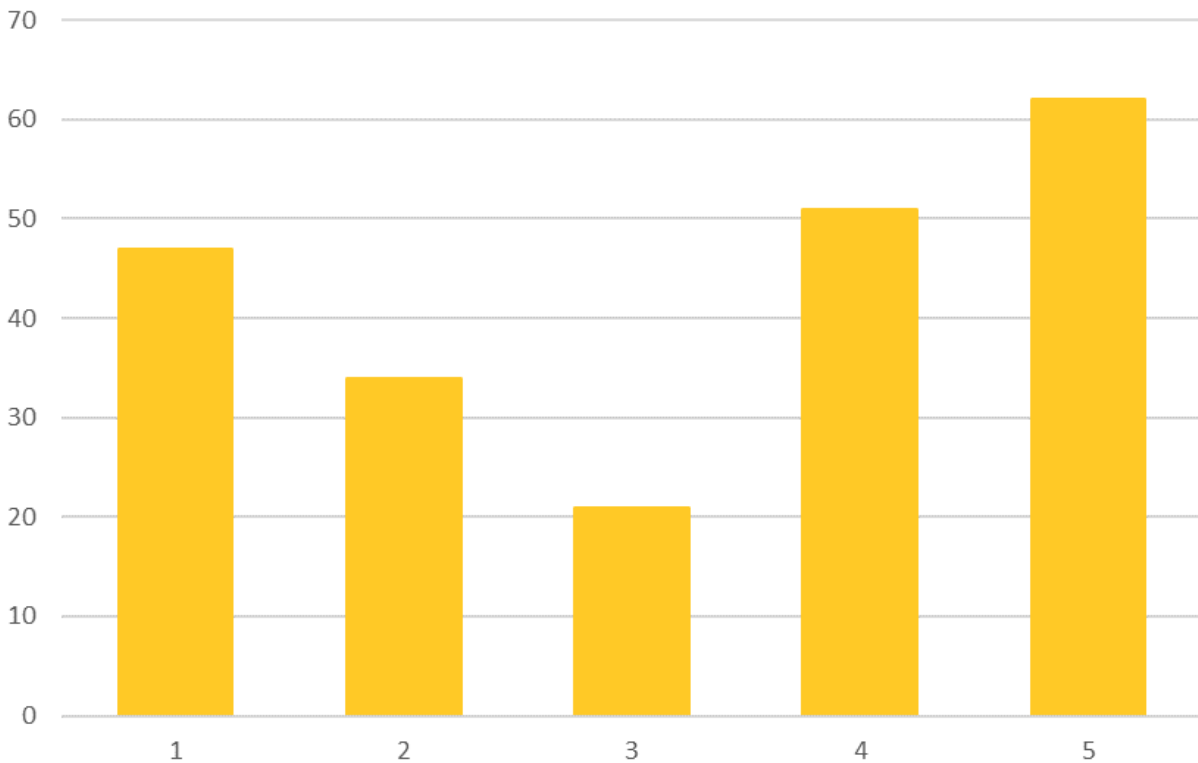


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Para la siguiente pregunta, acerca de la razón de recomendación para visitar restaurantes tipo *street food*, usando la misma métrica que las preguntas anteriores, la mayoría de los participantes escogieron la “recomendación” como factor menos importante, acumulando aproximadamente un 44% de las respuestas en las posiciones 4 y 5.

### Figura 32

*Distribución absoluta de la razón “Variedad” para visitar restaurantes tipo street food. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).*

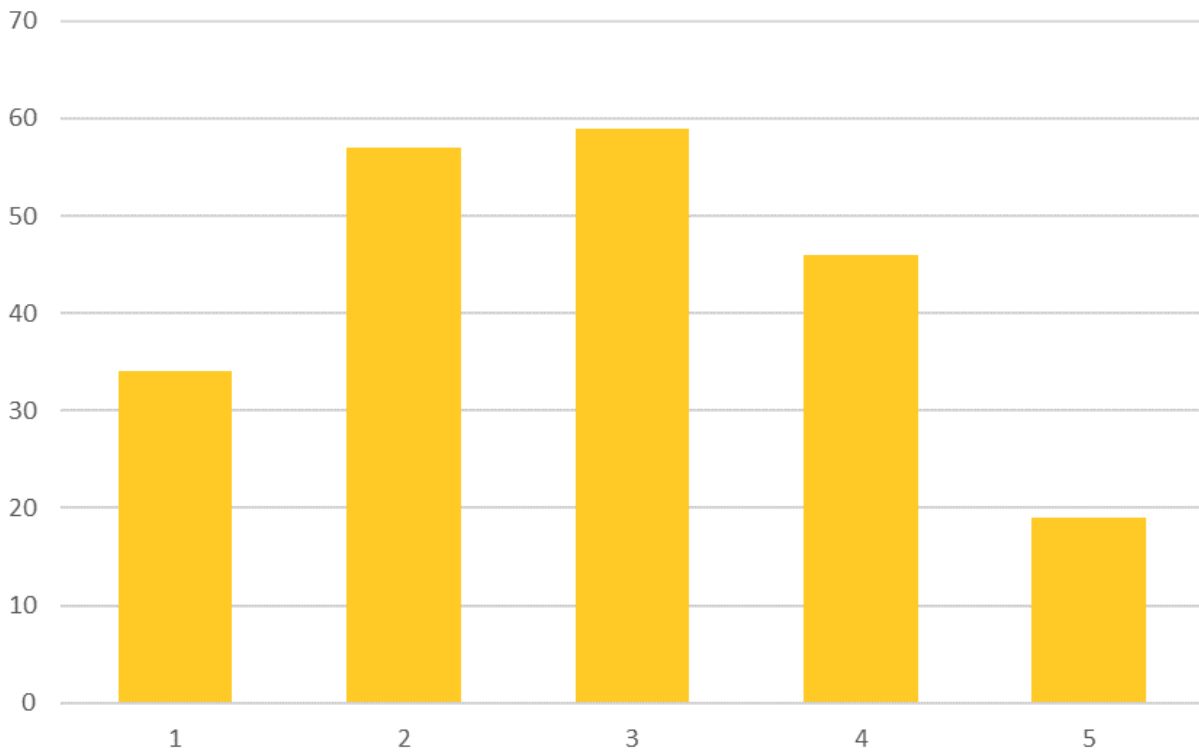


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

De la misma manera se busca saber del 1 al 5 el nivel de importancia de la razón de “variedad”. Los resultados más altos se dieron para los puestos 1, 4 y 5. Sin embargo, el 47% de los resultados se posicionan en el extremo de menor importancia (4 y 5), como se aprecia en la figura 32.

**Figura 33**

*Distribución absoluta de la razón “Servicio al cliente” para visitar restaurantes tipo street food. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).*



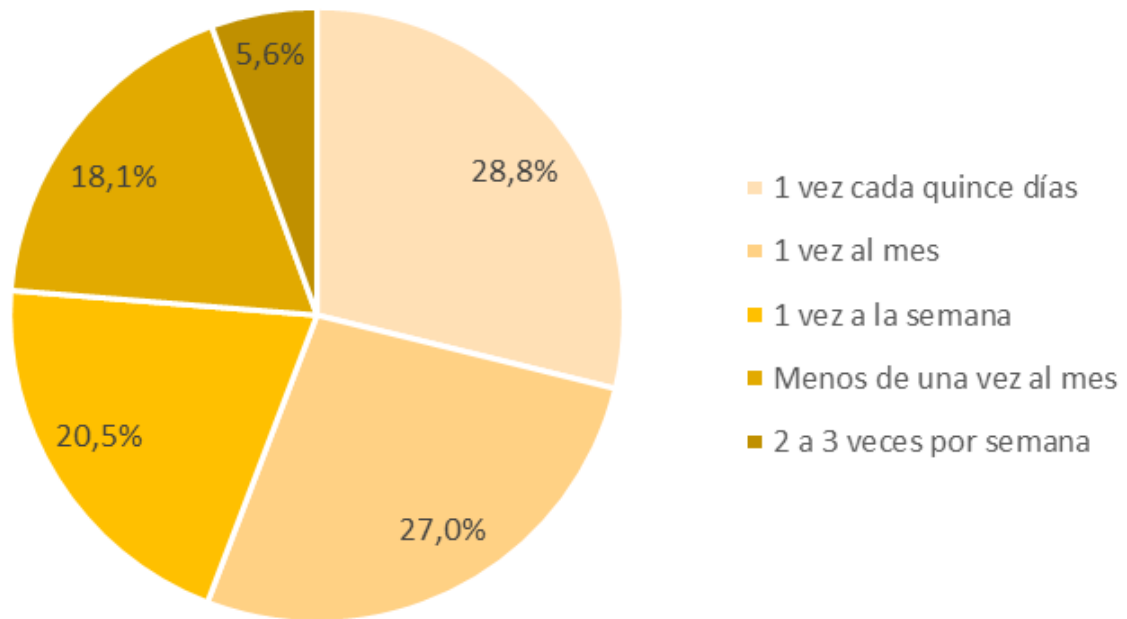
Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Por último, la razón de servicio al cliente tuvo mayores resultados en el rango medio, acumulando entre las posiciones 2 a 4 el 68% de las respuestas. No obstante, se observa una inclinación mayor hacia el alto grado de importancia. Esto resultaría en un casi 49% en las categorías de neutro e importante.



### Figura 34

*Distribución relativa de la frecuencia de visita a restaurantes tipo street food.*

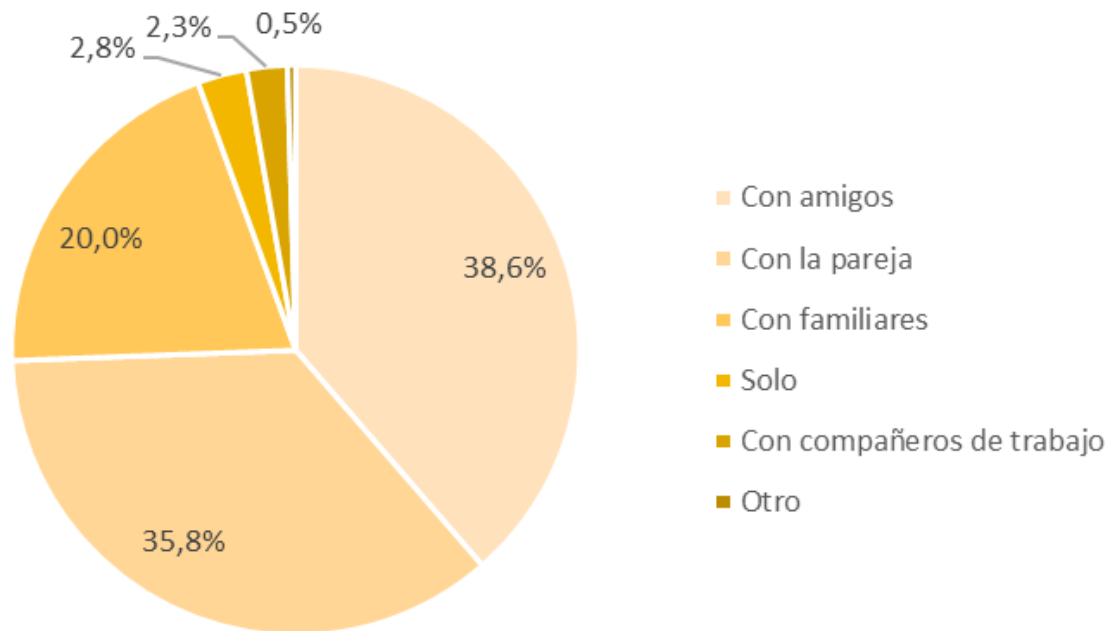


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Los resultados de la figura 34 muestran que no hay una frecuencia de visita que sobresalga de las demás, ya que la dos mayores opciones tiene una diferencia de apenas 1.8%. El 28,8% de las personas visitan este tipo de restaurantes una vez cada quince días, seguido por una vez al mes con un 27%. En tercer lugar, se encuentran las personas que consumen una vez por semana. Por otro lado, solo un 5,6% de los encuestados suelen ir a restaurantes *street food* más de una vez por semana.

**Figura 35**

*Distribución relativa de con quien visita el encuestado restaurantes tipo street food.*

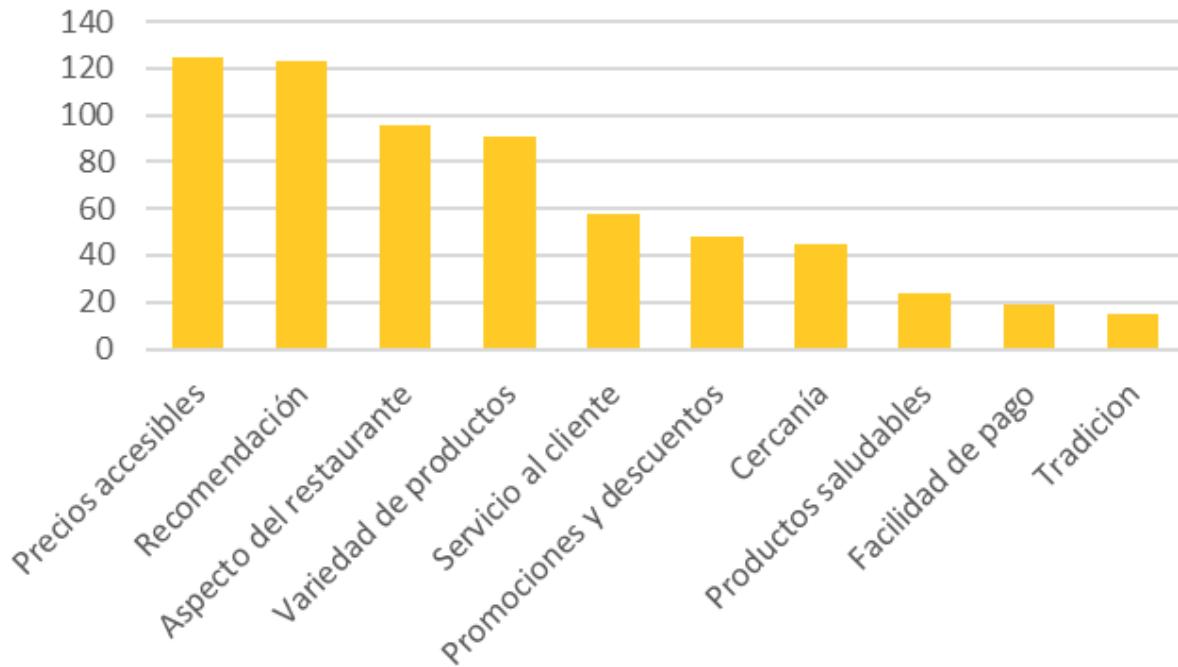


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

La figura 35 muestra los principales acompañantes de las personas a la hora de visitar este tipo de restaurantes, en donde hay dos principales opciones con una gran diferencia del resto. El 38,6% de los encuestados visitan restaurantes tipo *street food* acompañados por amigos y el 35,8% por sus parejas, siendo estos dos los principales resultados. Además, el 20% afirma visitar el local junto a sus familiares. Por otro lado, las dos opciones con menor respuesta fueron solos o acompañados por compañeros de trabajo.

**Figura 36**

*Distribución absoluta de los tres factores más importantes en la toma de decisión para consumir en un restaurante.*

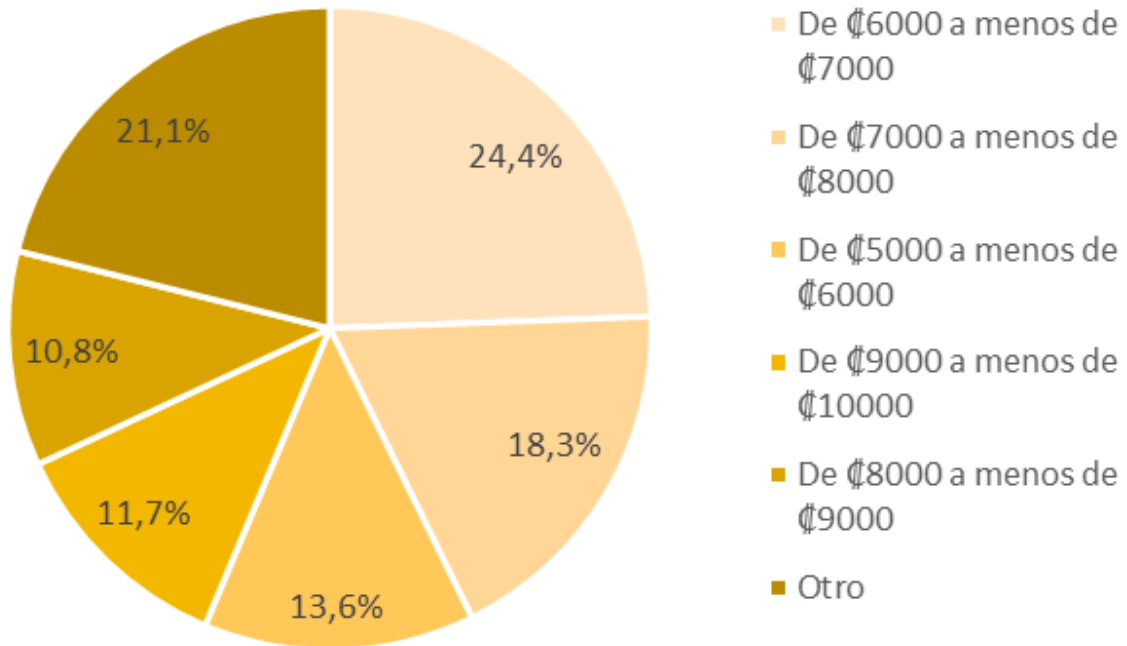


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Para ahondar más en el tema del consumo de comida *street food*, se preguntó por los tres principales factores cuando se toma la decisión de consumir en un restaurante. Como se muestra en la figura 36, las dos principales razones son los precios accesibles y recomendación del local, con un 58.1% y 57.2% respectivamente. El tercer factor más importante es el aspecto del restaurante de acuerdo a un 44.7% de los encuestados. A pesar de no estar entre los tres factores más relevantes en la toma de decisión, la variedad de productos fue un punto en común para el 42.3%, siendo un factor significativo. Otros factores importantes, pero no con el mismo peso, son el servicio al cliente, las promociones y descuentos y la cercanía con un 27%, 22.8% y 20.9% respectivamente.

**Figura 37**

*Distribución relativa del promedio de gasto por persona en un restaurante.*



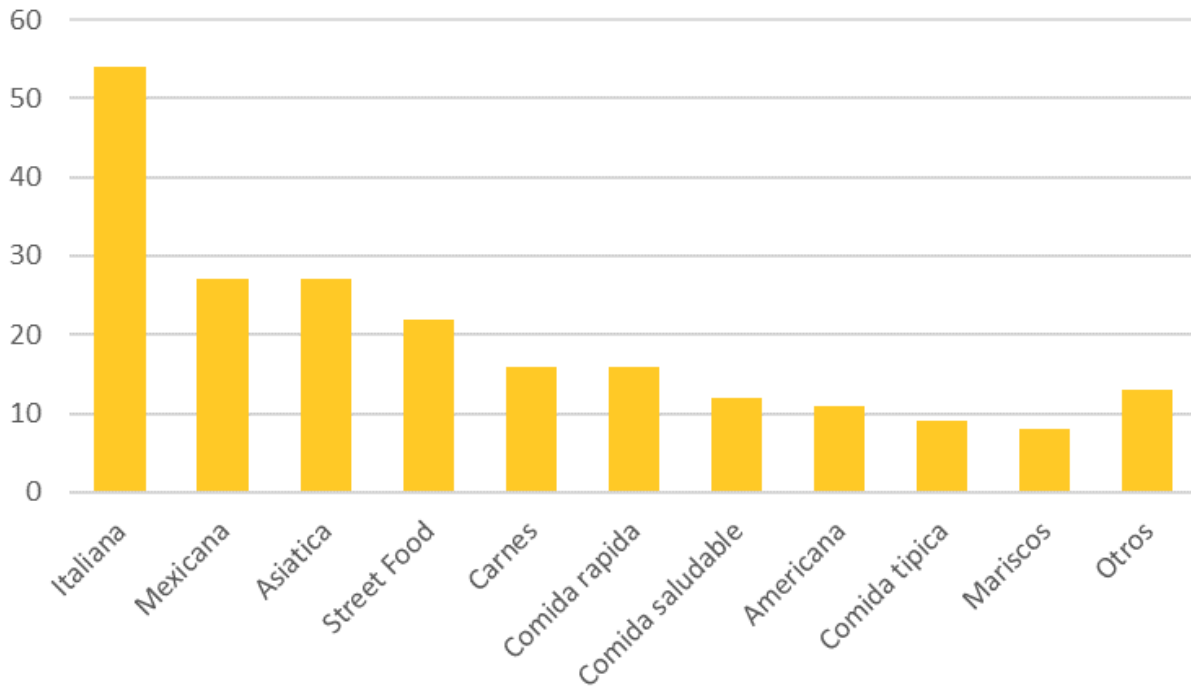
Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

En la figura 37 se aprecia que el gasto promedio no muestra una opción predominante. Esto se debe a que las opciones tienen poca diferencia entre sí, por lo que se deben agrupar para conseguir información significativa. Un 78.8% de las personas acostumbra gastar entre ¢5000 y ¢10000 en un restaurante. Del restante 21.1%, un 7,5% gasta menos y un 13.5% gasta más. Por otro lado, el 42.7% de las personas gasta en promedio de ¢6000 a ¢8000, siendo este el rango más próximo a tener una mayoría significativa.

## Parte C. Sobre la competencia

**Figura 38**

*Distribución absoluta del tipo de comida preferida.*

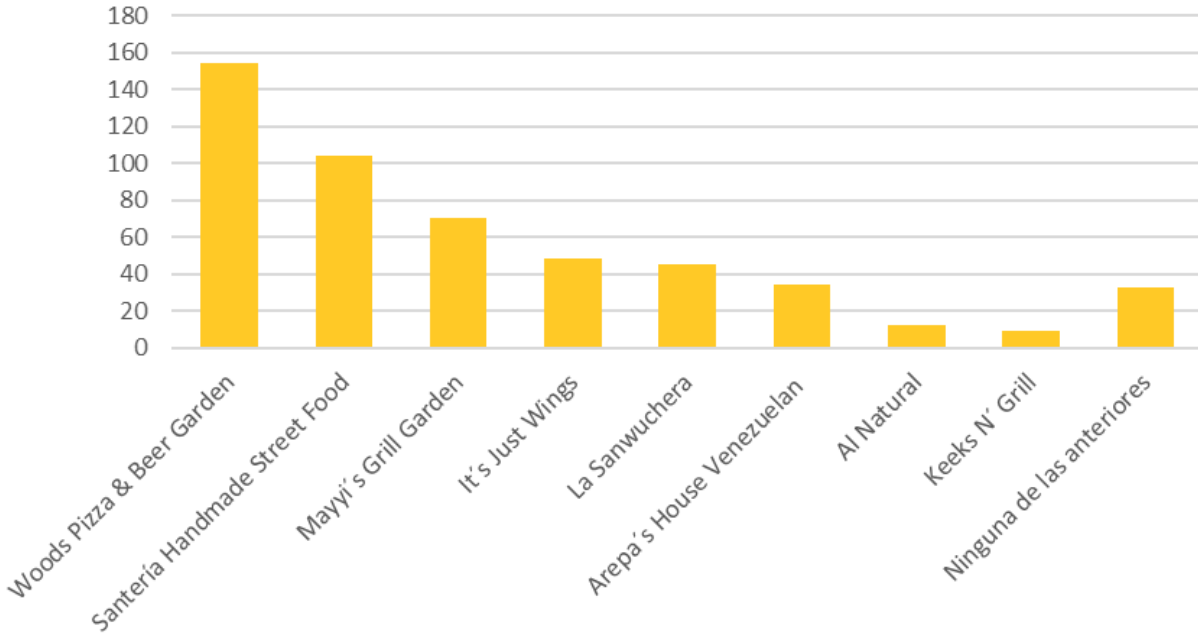


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

El tipo de comida favorita de las personas tiene una amplia variedad de respuestas, como se muestra en la figura 38, predominando una opción sobre las demás. La comida italiana es la de mayor preferencia por parte de las personas, ya que cuenta con un 25.1% del total. El segundo tipo de comida favorita lo comparten la comida mexicana y asiática con un 12.6% cada uno. De cerca la comida *street food* también es de alta preferencia con un 10.2%. El resto de opciones por si solas apenas superan el 10%, las carnes y comidas rápidas son las que sobresalen del resto con un 7.4% cada una.

**Figura 39**

*Distribución absoluta de los locales conocidos por los encuestados.*

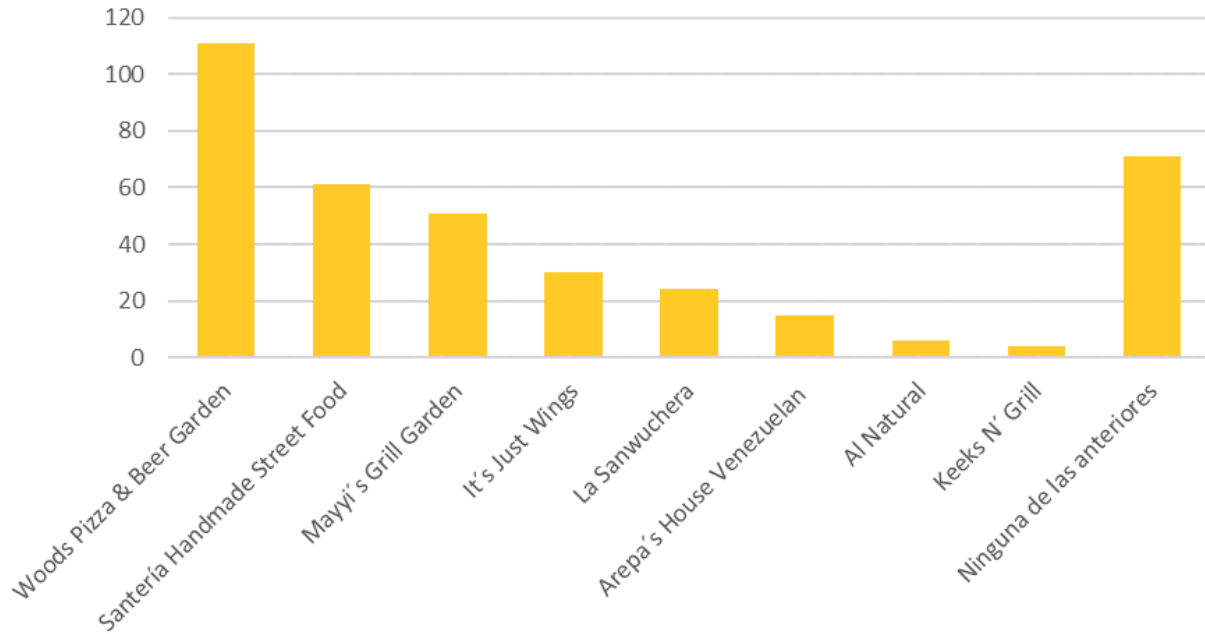


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Para conocer un poco más sobre el conocimiento de los encuestados en cuanto a restaurantes con comida tipo *street food*, se preguntó cuáles de los locales que se pueden observar en la figura 39 reconocían. El negocio más reconocido fue el restaurante *Woods Pizza & Beer Garden* con un 71.6% de escogencia, seguido por *Santería Handmade Street Food* con un 48.4%. La tercera opción más reconocida fue *Mayyi's Grill Garden* y, con una marcada diferencia de porcentajes, se puede observar que los restaurantes que no fueron tan reconocidos se encuentran *Al Natural*, presentando un 5.6% de escogencia y finalmente *Keeks N'Grill* con un 4.2%.

**Figura 40**

*Distribución absoluta de los locales visitados por los encuestados.*



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

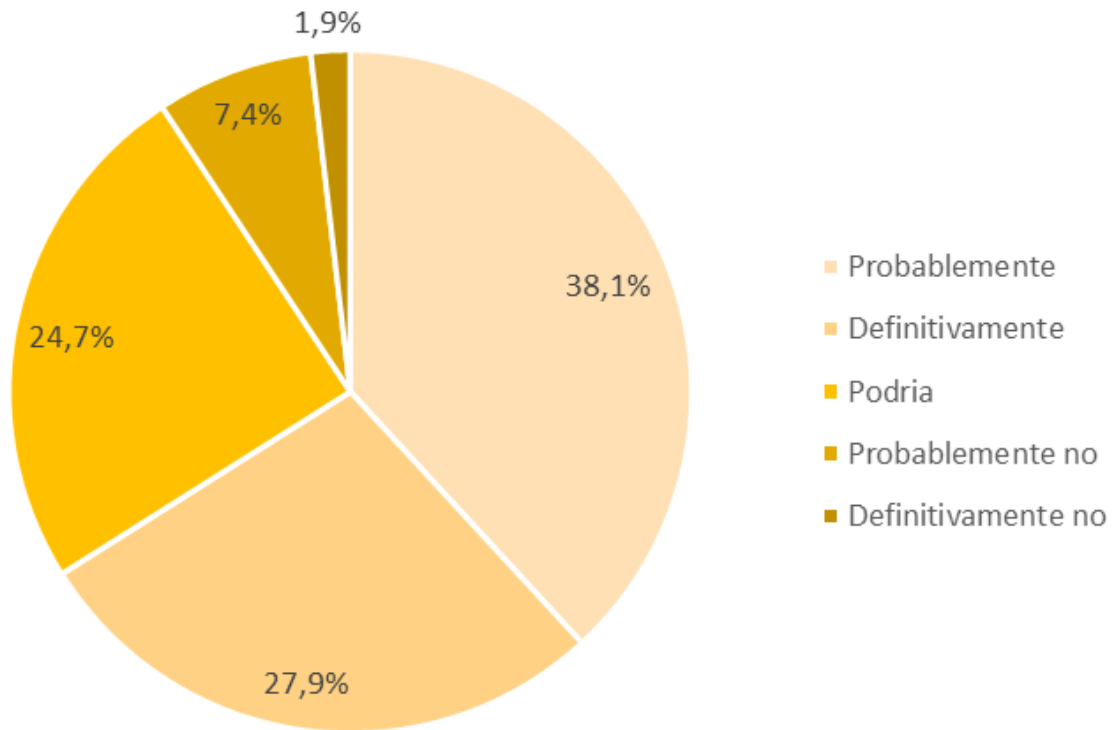
Relacionado con la pregunta anterior, se les preguntó a las personas cuáles de los restaurantes mencionados habían visitado al menos una vez. Nuevamente, Woods Pizza & Beer Garden lideró los resultados con un 51.6%. Un 33% de los encuestados dijo que no había visitado ninguna de las opciones presentadas. Seguido a esto, la tercera opción con más escogencia fue Santería Handmade Street Food con un 28.4%. Aquellos restaurantes que no obtuvieron gran porcentaje de selección fueron Al Natural con un 2.8% y, finalmente, Keeks N'Grill con un 1,9%.

#### Parte D. Disposición de compra de Santería Handmade Street Food

Para iniciar la parte D en la encuesta, se preguntó: ¿conoce o ha escuchado hablar acerca de *Santería Handmade Street Food*? Donde un 52.1% de las personas afirmó conocer sobre el restaurante, sin embargo, un 47.9% negó saber sobre él. Luego, se procedió a dar una breve explicación acerca del restaurante, como la ubicación y los platillos que ofrece, para así poder continuar la encuesta con una noción de qué es Santería Handmade Street Food.

**Figura 41**

*Distribución relativa de la intención de consumo en el restaurante Santería Handmade Street Food.*



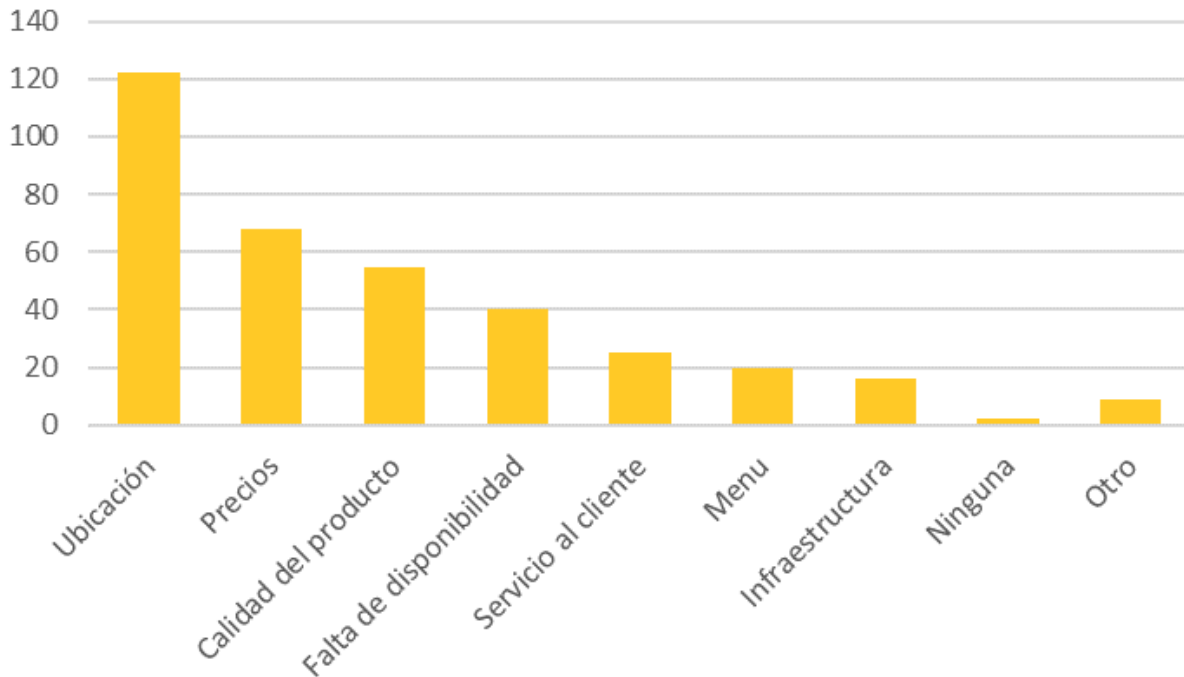
Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

La siguiente pregunta realizada fue: ¿estaría dispuesto a consumir en el restaurante Santería Handmade Street Food, sabiendo que el precio de un platillo junto a un acompañamiento y una bebida ronda entre los 8,500 colones? Para lo cual se obtuvieron diversas respuestas como lo representa la figura 41. Como se puede observar, gran parte de los encuestados (un 38.1%) dijo que probablemente sí lo harían, seguidos por un 27.9% que confirmaron que definitivamente sí y un 24.7% respondieron que “podrían”. En una menor medida, un 7.4% dijeron que probablemente no estarían dispuestos a consumir en el restaurante sabiendo este rango de precio y, finalmente, un 1.9% contestó que “definitivamente no”.



**Figura 42**

*Distribución absoluta de la razón por la que no estaría dispuesto el encuestado a consumir en el restaurante Santería Handmade Street Food.*



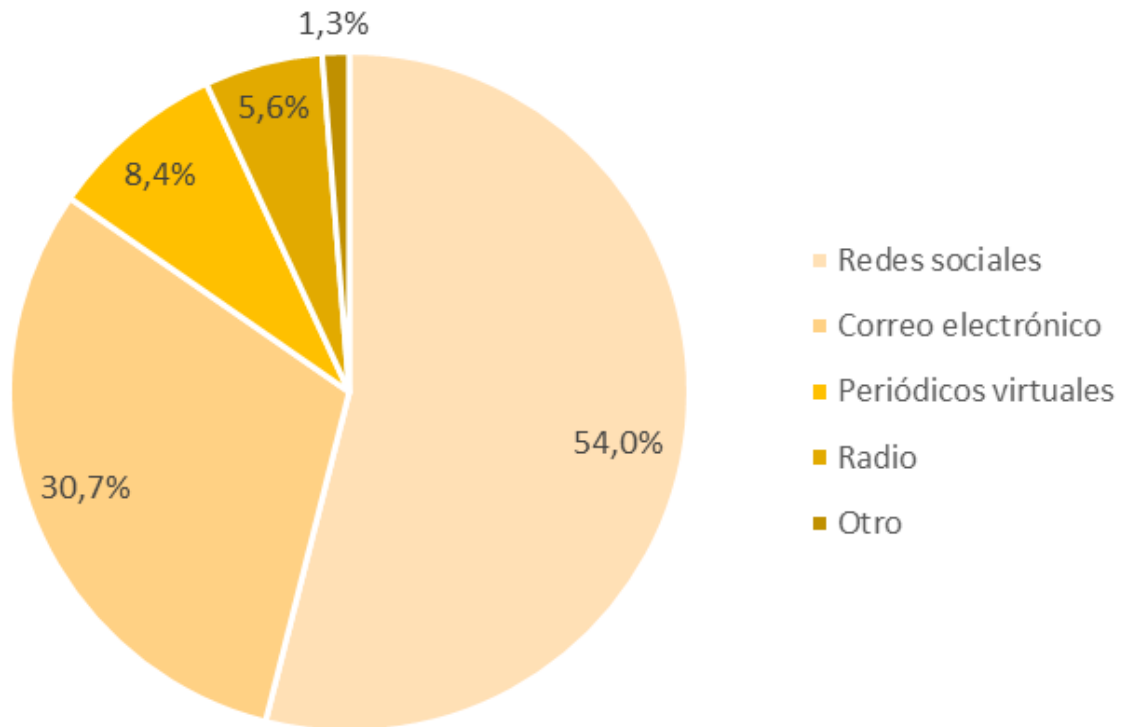
Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Con el propósito de entender un poco más sobre las razones por las cuales alguien no estaría dispuesto a consumir en Santería, se les solicitó a las personas seleccionar cuáles serían dichas razones. La ubicación lideró las respuestas, donde un 56.7% afirmó que esta sería la mayor razón, seguida por un 31.6% que explicó que también se debía por los precios que maneja el lugar y un 25.6% contestó que era por la calidad del producto. Una menor cantidad de los encuestados seleccionó que sería por el menú (con un 9.3%) y, finalmente, un 7.4% dijo que sería por su infraestructura.

Parte E. Otros temas de interés

**Figura 43**

*Distribución relativa de los medios de comunicación y/o entretenimiento más utilizados.*



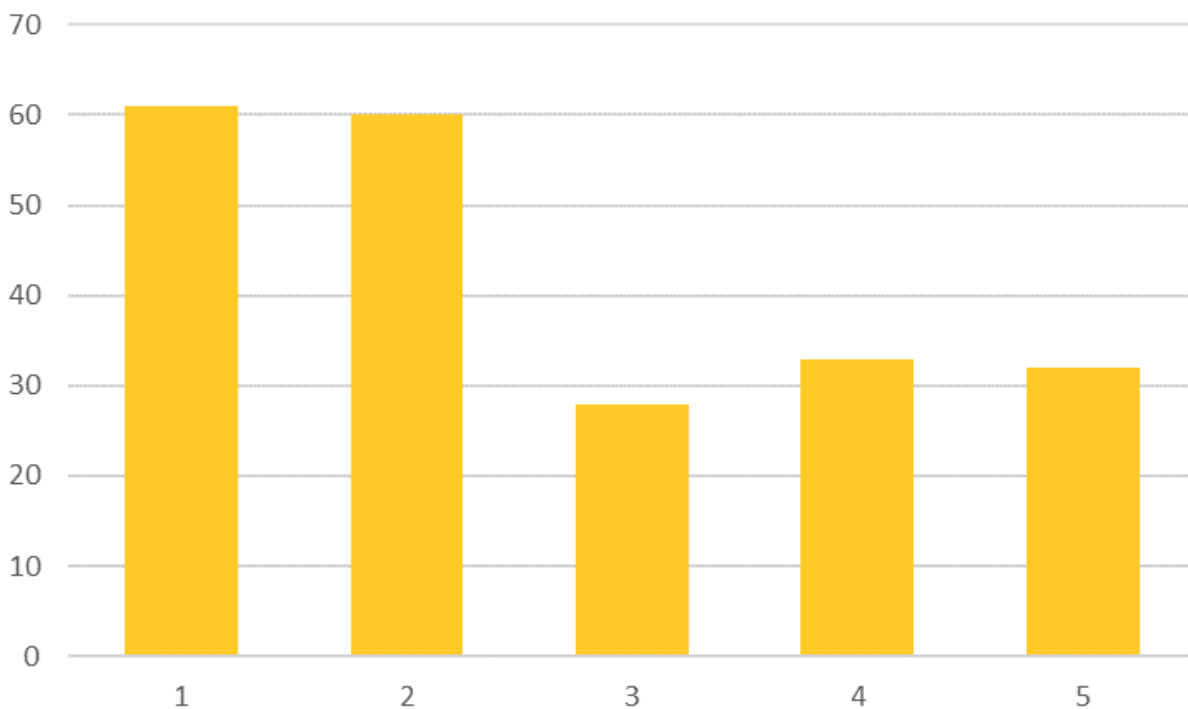
Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Para la parte E, se ahondó más en otros temas que podrían ser de interés para la investigación. Se comenzó cuestionando cuál de los medios de comunicación que se pueden observar en la figura 43 son los más utilizados por los encuestados. La gran mayoría de las personas contestó que las redes sociales son su medio más utilizado, teniendo un 54% de escogencia, mientras que el correo electrónico fue el que le siguió, con un 30.7%. A su vez, los que presentaron una menor escogencia fueron los periódicos virtuales (con un 8.4%), la radio (con un 5.6%) y finalmente la categoría de “Otros” con un 1.3%.

En las siguientes 5 figuras se muestra el orden de prioridad que le dieron los encuestados a cada red social (*Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp y TikTok*), donde cada quién escoge la más utilizada. Se observaron que todos los elementos cuentan con una importancia relativa para los consumidores por lo que se procedió a analizar cada uno de forma individual.

#### **Figura 44**

*Distribución absoluta del uso de la red social “Instagram”. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).*

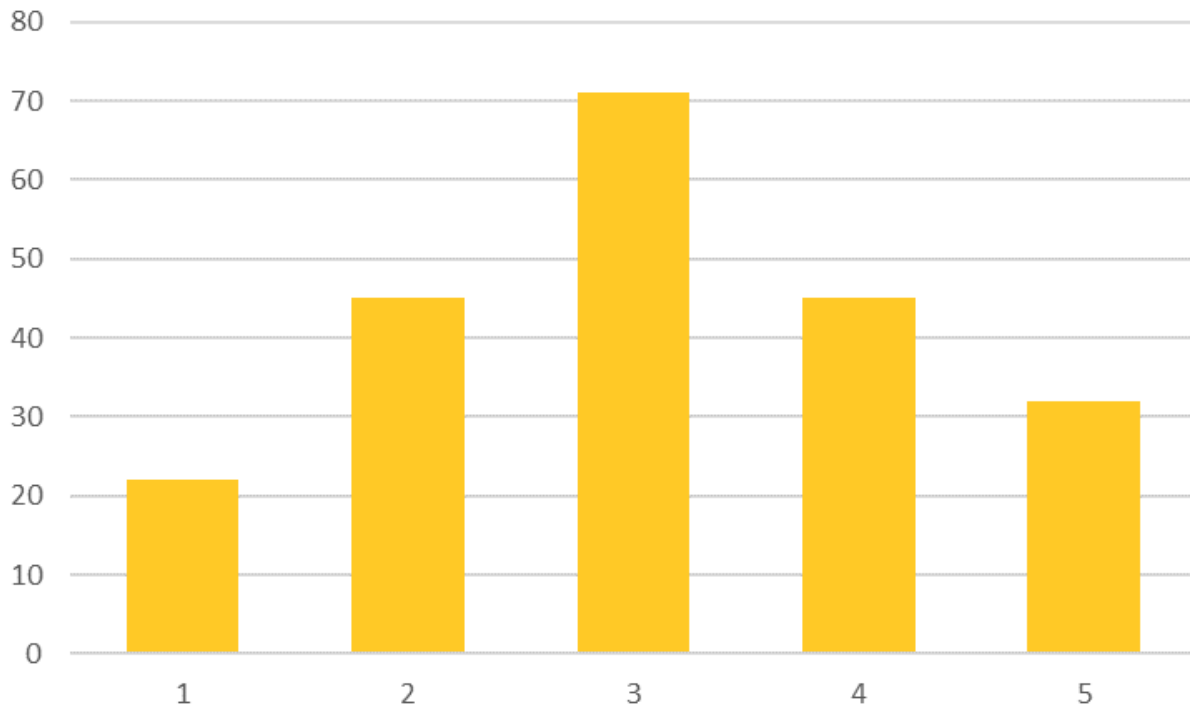


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

La red social Instagram es de las más utilizadas por los encuestados, como se observa en la figura 44. Más de la mitad de las personas eligieron a esta red social entre la primera o la segunda más utilizada, incluso obteniendo los mismos valores para ambas respuestas. En comparación al resto, es la que más concentra personas en esa zona de la figura.

**Figura 45**

*Distribución absoluta del uso de la red social “Facebook”. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).*

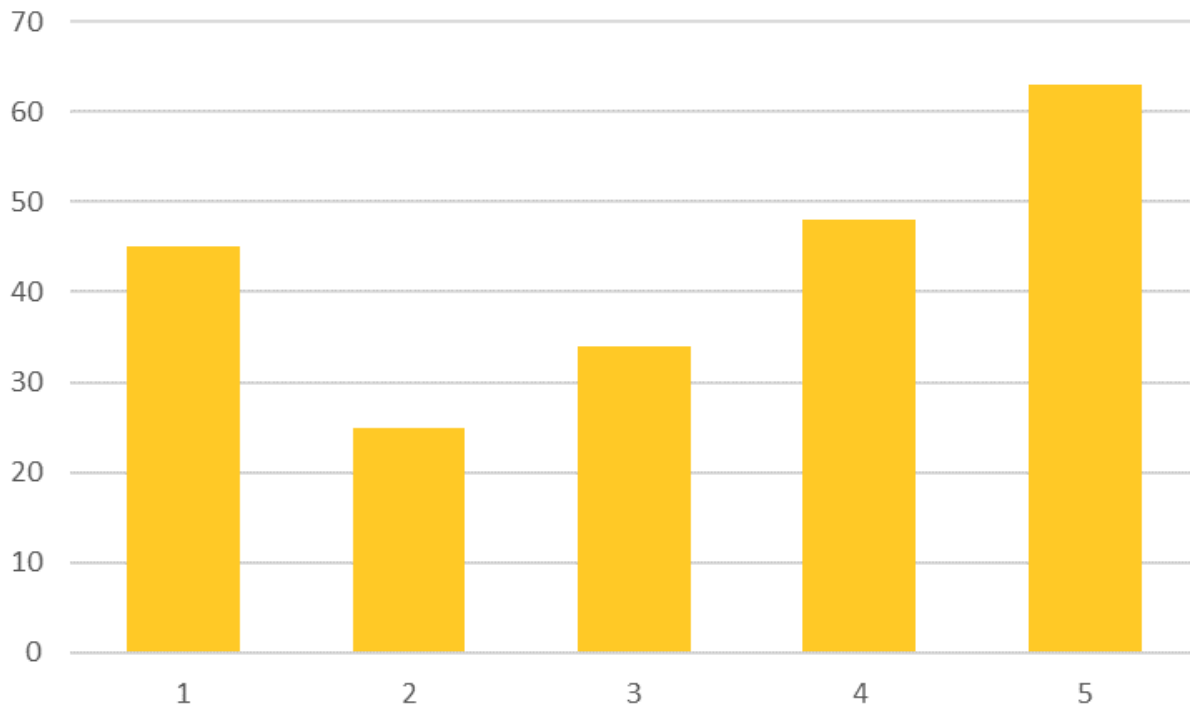


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Al igual que Instagram, Facebook también muestra una tendencia. Sin embargo, en este caso, la tendencia es más hacia el medio de las opciones. El 75% de los encuestados escogió las opciones 2, 3 y 4. La más seleccionada fue la opción 3, siendo Facebook la tercera red social más utilizada por las personas.

### Figura 46

Distribución absoluta del uso de la red social “Twitter”. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).

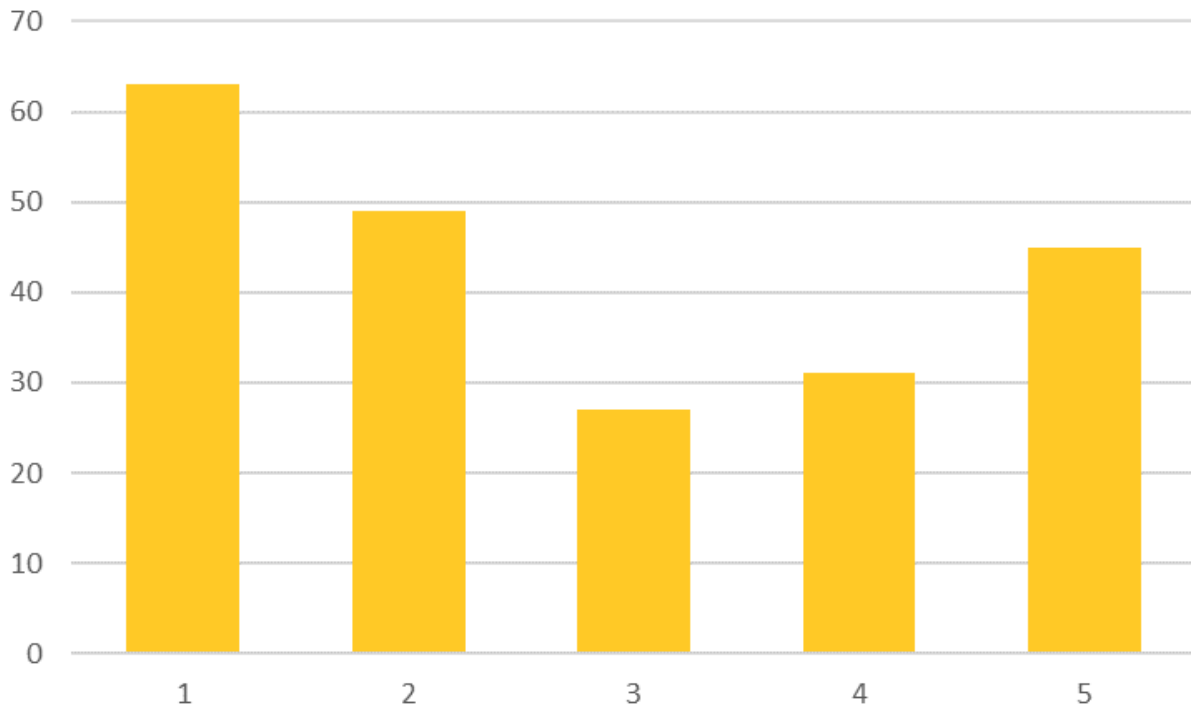


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

En la figura 46 se muestra la selección de *Twitter*, la cual, al contrario de las anteriores, muestra una tendencia hacia las posiciones inferiores. Esta red social no se podría considerar entre la segunda y tercera más usada, sino entre la cuarta y quinta más usada. A pesar de lo anterior, hay una considerable cantidad de personas que afirman que *Twitter* es la que más utilizan en el día a día.

**Figura 47**

*Distribución absoluta del uso de la red social “WhatsApp”. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).*

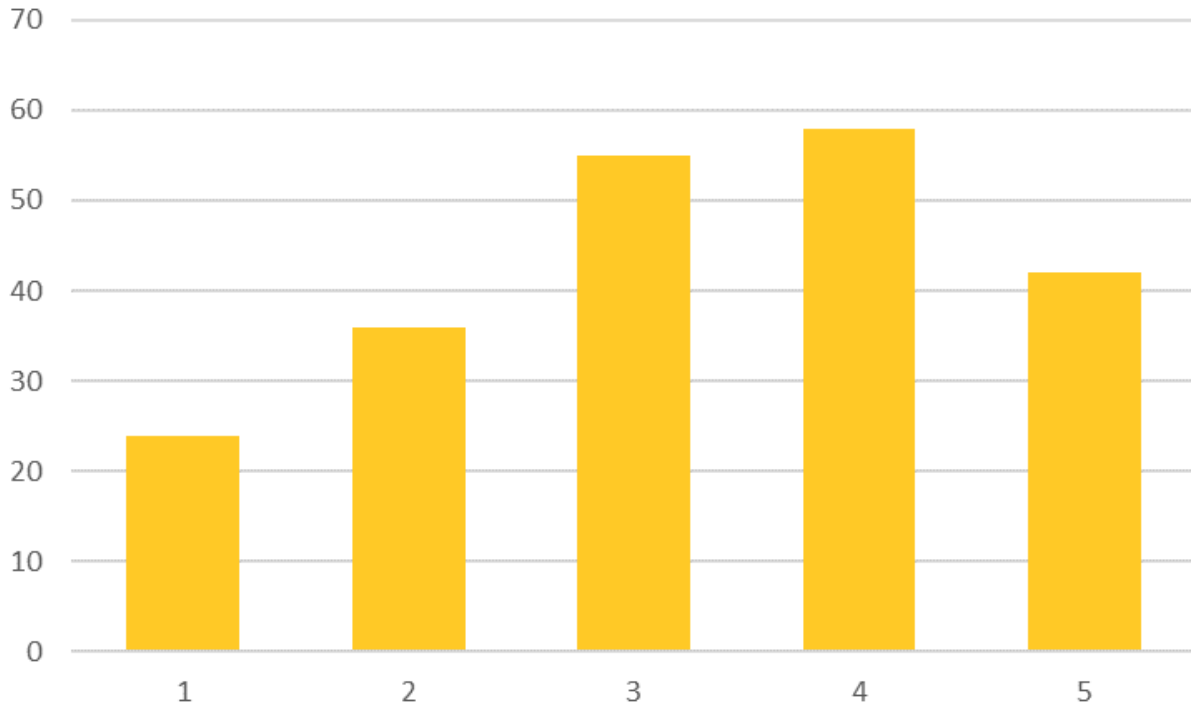


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

La red social *WhatsApp*, presenta un comportamiento similar a *Instagram*, ya que las respuestas se concentran en la opción uno y dos como se aprecia en la figura 47. Esto afirma que es una de las más utilizadas, sin embargo, presenta un aumento en la opción cinco en comparación a *Instagram*. Debido a este factor, *WhatsApp* podría ser considerada como la segunda más utilizada por parte de los encuestados.

**Figura 48**

*Distribución absoluta del uso de la red social “TikTok”. (Siendo 1 la principal opción y 5 su última opción).*



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

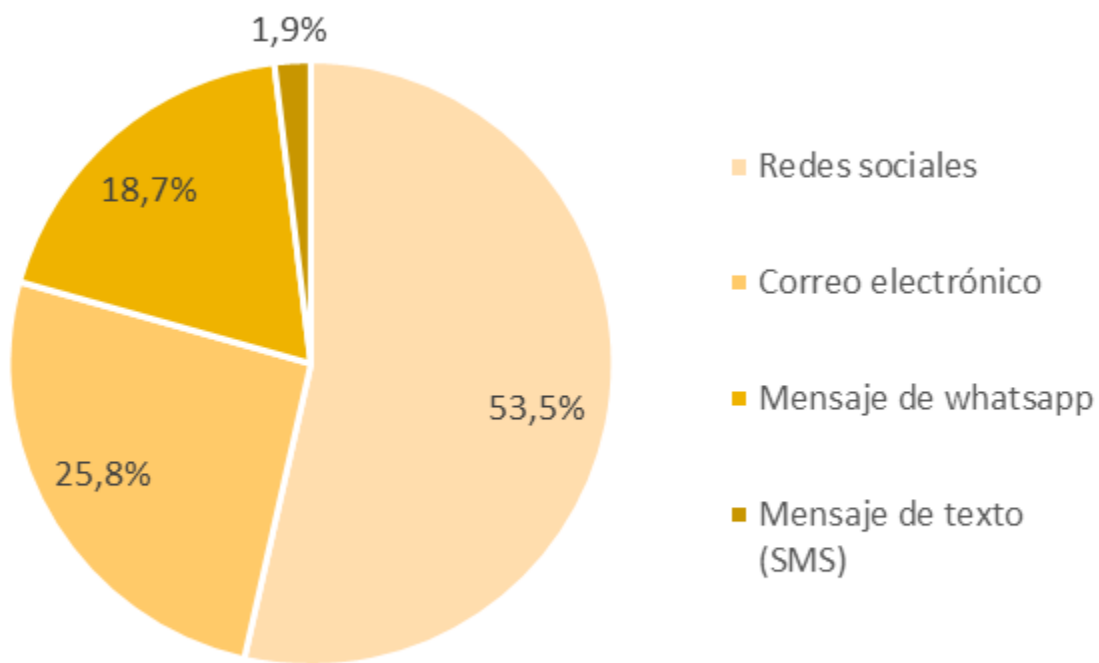
En cuanto a la última red social, *TikTok*, ésta presenta un comportamiento hacia la sección media baja. la opción cuatro y tres son las que reúnen la mayoría de respuestas por parte de los encuestados. A diferencia de *Twitter*, que muestra una tendencia hacia la parte baja de la figura 49, la opción cinco de *TikTok* disminuye, aunque sigue siendo mayor a las primeras dos opciones.

Para la siguiente pregunta, los encuestados respondían si deseaban recibir información de este tipo de restaurantes, tales como promociones, nuevos productos, platos destacados, próximos eventos, entre otros. Un 57,7% de los encuestados respondieron que no les gustaría recibir información directa, los cuales serían dirigidos a la siguiente sección. El 42,3% restante que respondió con un “sí”, seguiría con la siguiente pregunta.

La siguiente pregunta busca saber por cuáles medios de comunicación los encuestados están dispuestos a recibir información sobre este tipo de restaurantes. En la figura 49 se muestran los resultados:

**Figura 49**

*Distribución relativa de los medios de comunicación y/o entretenimiento por los que están dispuestos los encuestados a recibir información.*



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

El 53,5% de los encuestados prefieren recibir información por medio de las redes sociales. Estas podrían tratarse de *Instagram, Facebook, TikTok*, entre otras. No obstante, hubo un notorio 25,8% de los encuestados que también desearían recibir información de este tipo de restaurantes por correo electrónico. Los mensajes por medio de *WhatsApp* también fueron una opción que contabilizaron el 18,7% del total. Por último, solamente un 1,9% estaría dispuesto a recibir información por un mensaje de texto. Los resultados anteriores se muestran en la figura 49.



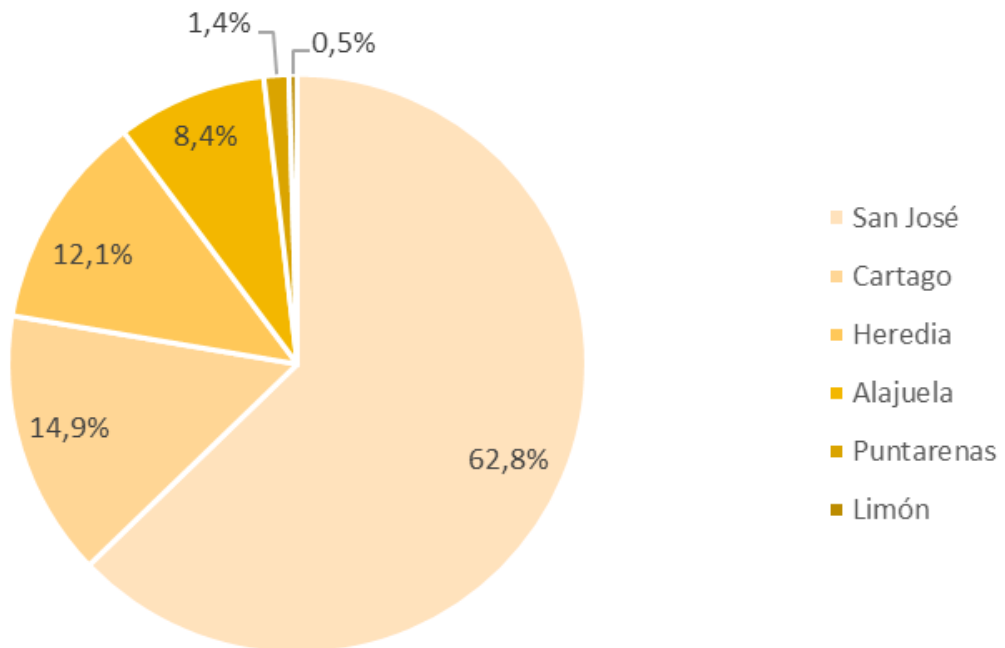
## Parte F. Datos estadísticos

La última sección de la encuesta muestra los datos estadísticos generales de las personas encuestadas, tales como género, edades, residencia, entre otros.

Del total de los encuestados un 57,7% son de género femenino, mientras que el restante 42,3% masculino. Por otro lado, el estado civil de los encuestados mostró una tendencia hacia los solteros, los cuales representaron un 79,5% del total. Solo un 11,6% está casado y un 7% en unión libre.

### Figura 50

*Distribución relativa del lugar de residencia de los encuestados.*

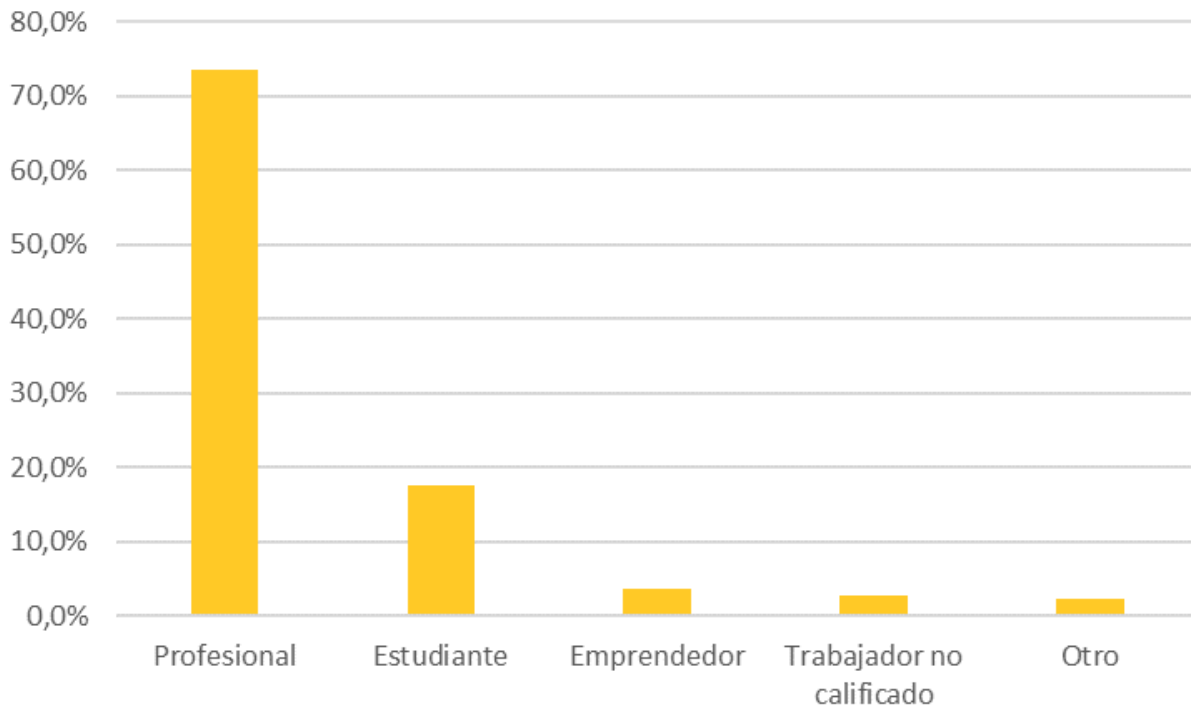


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

El lugar de residencia de la mayoría de los encuestados es San José, con un 62,8%, seguido por un 14,9% de personas viviendo en la provincia de Cartago, un 12,1% viviendo en Heredia y un 8,4% en Alajuela. El 1,9% restante reside en Puntarenas y Limón. Guanacaste no se incluye debido a que no obtuvo respuestas.

**Figura 51**

*Distribución relativa de la ocupación de los encuestados.*

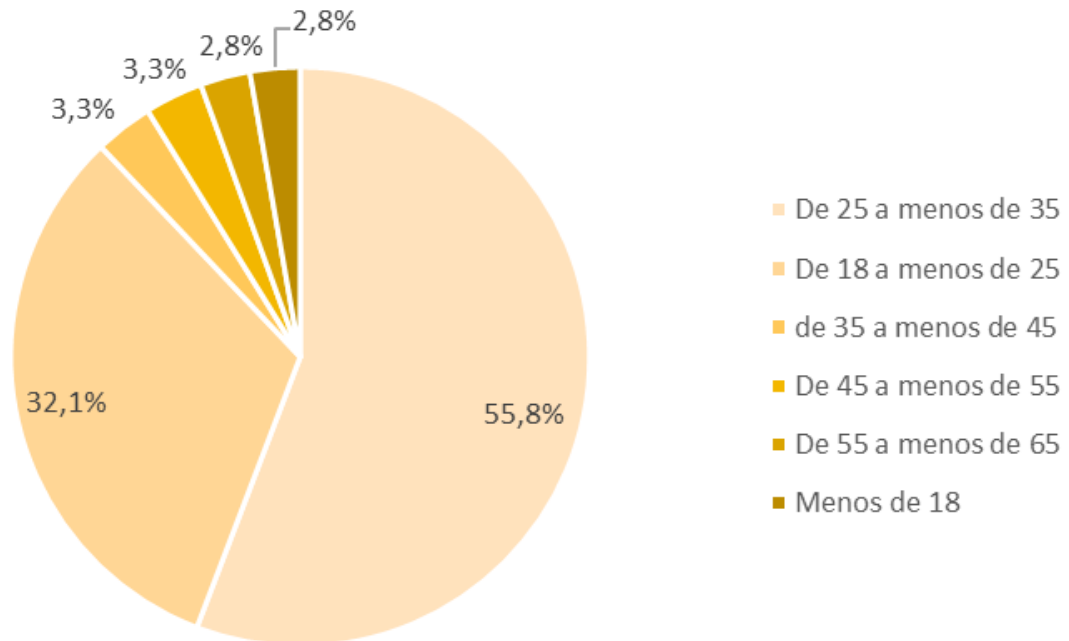


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

En la figura 51 se muestra la distribución relativa de la ocupación de los encuestados. Un 73,5% de los individuos se categorizan como “profesionales”. El 17,7% son estudiantes, seguido por un 3,3% de emprendedores. El 5,5% restante se trata de personas “ama de casas”, “desempleados”, “empresarios” o no desean responder.

## Figura 52

*Distribución relativa de la edad de los encuestados.*

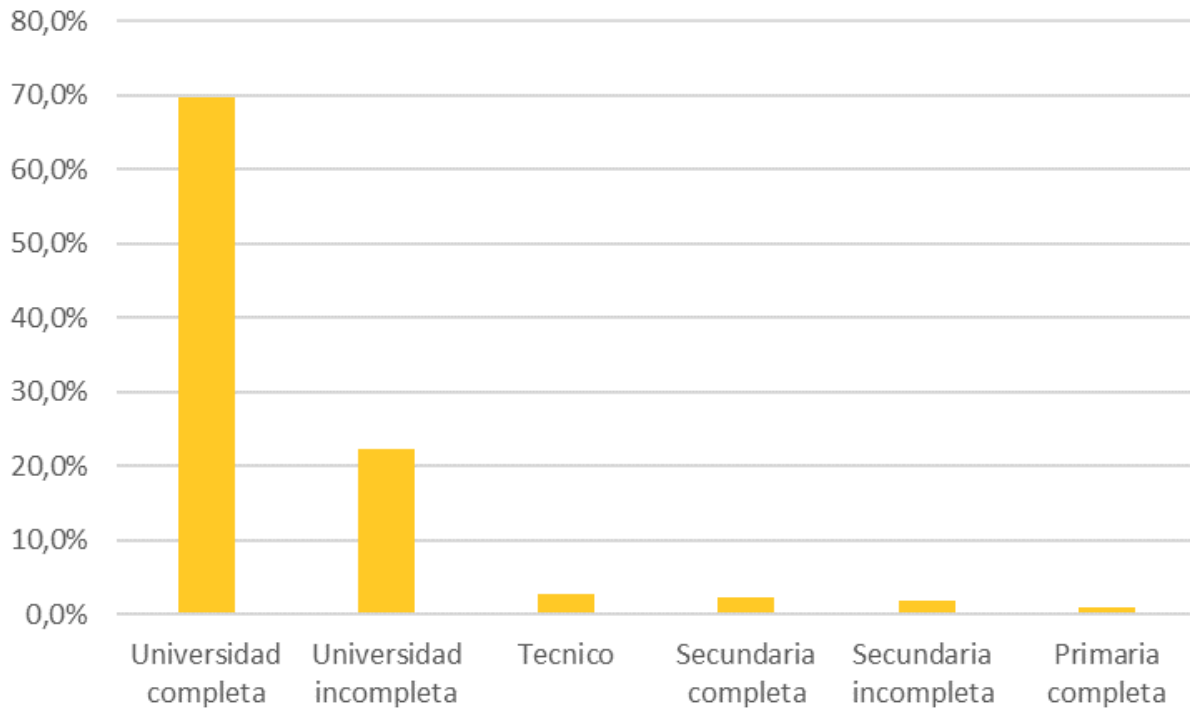


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

La mayoría de los encuestados están dentro del rango de edad de 25 a menos de 35 años, específicamente un 55,8%. Seguido por el rango de 18 a menos de 25 años con un 32,1% del total. Los demás rangos de edad concentran un poco del porcentaje total de los encuestados, sumando un total de 12,2%. Los resultados mencionados anteriormente se muestran en la figura 52.

### Figura 53

*Distribución relativa del nivel educativo de los encuestados.*

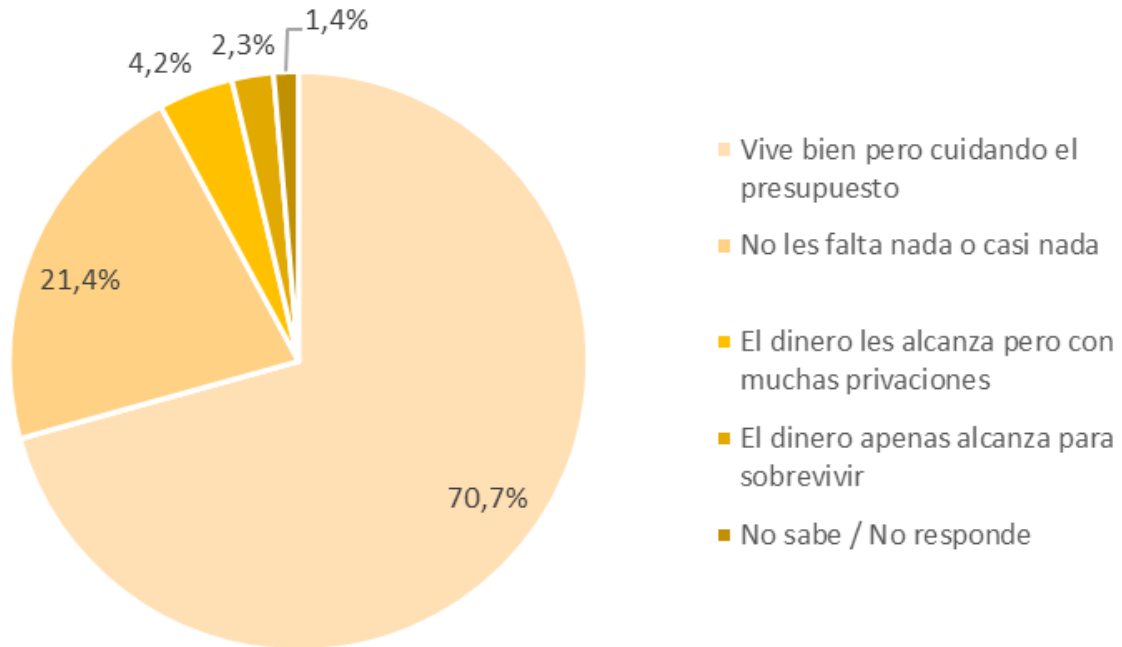


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

En la figura 53 se aprecia el nivel educativo de los encuestados, el 70% afirma haber finalizado sus estudios universitarios mientras que un 22% no ha finalizado estos mismos estudios. Los encuestados con un Técnico, Secundaria completa, Secundaria incompleta y Primaria completa representan un 2,8%, 2,3%, 1,9% y 0,9% de los encuestados respectivamente.

**Figura 54**

*Distribución relativa del ingreso familiar de los encuestados.*



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

La última pregunta de la herramienta consistía en recolectar información acerca del ingreso familiar de las personas. Debido a la complejidad o las reservas que pudieran tener los encuestados a la hora de contestar este tipo de preguntas, se optó por un método poco tradicional donde se pudiera obtener las respuestas sin incomodar al encuestado. El 70,7% afirma vivir bien, pero cuidando el presupuesto. El 21,4% no les falta nada o casi nada, al 4,2% le alcanza, pero con muchas privaciones y al 2,3% el dinero apenas le alcanza para sobrevivir.

#### 3.6.4. Métodos de Observación: el negocio y su competencia

Con el fin de profundizar en la investigación, se elaboró el método de observación mediante la dinámica del “Cliente incógnito” en el restaurante Santería Handmade Street Food y Mayyí’s (competencia directa). La técnica se apoya en la visita a ambos locales y en la utilización de una hoja guía con elementos de observación relevantes para poder identificar áreas de mejora

importantes en ambos establecimientos, así como sus fortalezas. Se le llama “cliente incógnito” debido a que los trabajadores y dueños de los locales no deben ser conscientes de que están siendo evaluados por el investigador, para evitar sesgos en las respuestas obtenidas.

#### 3.6.4.1. Método de observación a la competencia

##### 3.6.4.1.1. Definición de la población

La población de estudio para la aplicación de esta herramienta de investigación es un establecimiento perteneciente a la competencia en la misma zona de Santería. Este presenta características muy similares, por lo que puede considerarse competencia directa. Los puntos se exponen en el apartado 3.6.4.1.3 del presente.

##### 3.6.4.1.2. Metodología de recolección de información

Para realizar el método de observación, se selecciona un investigador para que se traslade al establecimiento y aplique una guía de observación. Este podrá ir con o sin compañía. En este caso, esta guía cumplirá con el objetivo general y los específicos para recolectar la mezcla de mercadeo del restaurante. El investigador acude de manera incógnita, lo que significa que en ningún momento deja saber al negocio de su intención. El investigador consume en el establecimiento tal y como si fuera un consumidor normal, al mismo tiempo que va aplicando cuidadosamente la guía.

##### 3.6.4.1.3. Identificación del competidor directo

El establecimiento de competencia para la observación se seleccionó a partir de los siguientes factores:

1. La ubicación del restaurante: Mayyi’s Beer & Grill Garden, queda a menos de un kilómetro de distancia de Santería. Por esta razón, se considera dentro de un rango de distancia que compite directamente con el negocio.
2. Productos y servicio: el establecimiento de la competencia sirve un menú bastante similar al de Santería. Especialmente por la venta de hamburguesas estilo *gourmet* y artesanales. Muchos de sus productos se sirven en presentaciones similares y con acompañamientos de la misma variedad que en Santería. Este establecimiento

también utiliza servicios como los de *Uber Eats* y *Rappi* para su servicio a domicilio.

3. Mercado: desde su página de *Instagram*, se puede observar que la competencia presenta sus productos de una manera similar, tanto en sus publicaciones (manera de tomar las fotografías) como al público al que las dirigen.

#### 3.6.4.1.4. Objetivo general

Investigar las principales características de la mezcla de mercadeo en un restaurante de competencia directa con *Santería Handmade Street Food*.

#### 3.6.4.1.5. Resultados obtenidos

La herramienta de observación al establecimiento estudiado será expuesta en los anexos de este trabajo. A continuación, se pondrán las observaciones más importantes que obtuvimos de esta:

Sobre los clientes que atendían en el local mientras se realizó el estudio: se observó grupos mixtos en el restaurante, principalmente parejas y grupos de amigos. Estos se observaban contentos teniendo conversaciones placenteras. La edad promedio se calcula entre los 36 y 45 años. El consumo fue variado, sin embargo, lo que más se consumió fueron hamburguesas con papas como acompañamiento. El tiempo estimado de estadía para cada mesa fue de 30 minutos a una hora, y todos pagaron con tarjeta.

Sobre la infraestructura y servicios del local: El restaurante cuenta con una infraestructura que permite el acceso a personas con discapacidad. El local es espacioso, ventilado y muy iluminado. Se calcula que tiene capacidad para recibir unas 60 personas. Cuenta con un solo baño para hombres y mujeres, el cual se presentaba aseado. El restaurante ofrece *Wifi*, y servicio a domicilio.

Sobre las 7 P's básicas del local visitado: el establecimiento proporcionó menús físicos. La temática de color del lugar es de blanco y negro. Los productos que ofrece la competencia fueron *wraps*, hamburguesas, cortes de carne, alitas de pollo, pinchos, sándwiches, *bowls*, *snacks* y menú de niños. El día que se tomó la observación, el establecimiento no contaba con ninguna información del servicio ni publicidad visible, sin embargo, si manejan un descuento del 15% al pagar con tarjetas de débito y crédito Mucap.

Sobre el proceso de servicio recibido durante la visita: al ingresar al restaurante se nos recibió en la puerta por los saloneros, ese día había entre 4 y 6 saloneros en el lugar. Se atendió de buena manera en la mesa en un tiempo de menos de 5 minutos. No hubo presencia de los saloneros mientras se consumían los alimentos sino hasta llegar a pagar a la caja. Se pudo cancelar en cuentas separadas. La atención general al cliente se califica como regular.

Otros aspectos: El lugar es muy espacioso, cuenta con un espacio en interior y otro en terraza. Incluyen una gran variedad de licores. Por último, se observó una falta de limpieza del piso del lugar, sin embargo, los saloneros estuvieron dispuestos a explicar el menú con detenimiento y los cambios que había.

#### 3.6.4.2. Método de observación a Santería: Guía de cliente incógnito

##### 3.6.4.2.1. Definición de la población

Para la aplicación de esta herramienta, se seleccionó a Santería Handmade Street Food como unidad de estudio. Se estudiará tanto el establecimiento como tal (infraestructura), como su servicio y producto final.

##### 3.6.4.2.2. Metodología de recolección de información

Para realizar el método de observación al restaurante estudiado, se seleccionó un investigador y un acompañante que no hubieran consumido anteriormente en Santería. Estos se trasladaron al establecimiento y aplicaron una guía de observación exactamente igual a la que se aplicó al establecimiento de la competencia. Esto con el fin de hacer una comparación entre ambos restaurantes. Esta guía cumple con el objetivo general para recolectar la mezcla de mercadeo del restaurante. El investigador y su acompañante acudieron de manera incógnita, lo que significa que en ningún momento dejaron saber al negocio de su intención. El investigador y su acompañante consumieron en el establecimiento tal y como si fueran dos consumidores normales, al mismo tiempo que aplicaron cuidadosamente la guía.

##### 3.6.4.2.3. Objetivo general

Identificar las principales características de la mezcla de mercadeo del restaurante Santería Handmade Street Food.



#### 3.6.4.2.4. Resultados obtenidos

La herramienta de observación al establecimiento estudiado será expuesta en los anexos de este trabajo. A continuación, se pondrán las observaciones más importantes que obtuvimos de esta:

Sobre los clientes que atendían en el local mientras se realizó el estudio: se observaron grupos mixtos en el restaurante, tanto parejas como familias o grupos de amigos. Estos se observaban contentos teniendo conversaciones placenteras y de vez en cuando utilizaban el celular. La edad promedio se calcula entre los 25 y 35 años. El consumo fue variado entre *wraps*, sándwiches y camotes, aunque se observaron a los clientes consumiendo más que todo el producto estrella (hamburguesas). El tiempo estimado de estadía para cada mesa fue de una hora, y todos pagaron con tarjeta. No obstante, se observaron al menos unos cuatro *Uber Eats* que llegaron a recoger paquetes. Todos pagaron con tarjeta.

Sobre la infraestructura y servicios del local: El restaurante se encuentra en un centro comercial por lo que este cuenta con parqueos y accesos para personas con discapacidad. En la entrada había publicidad de *Uber Eats* y pagos con tarjeta, no cuenta con muchos rótulos más que los de estos. El local es muy espacioso, ventilado e iluminado; se calcula que tiene capacidad para recibir unas 40 personas. Cuenta con dos pisos donde pueden formarse ambientes distintos y además tiene un solo baño para hombres y mujeres, el cual se presentaba aseado y es bastante espacioso para cualquier individuo con discapacidad. Una observación interesante fue que el local tiene aire acondicionado. El restaurante ofrece *Wifi*, no obstante, no fue ofrecido a la hora de atenderlos. Por último, el restaurante ofrece servicio a domicilio además de *Uber Eats*.

Sobre las 7 P's básicas del local visitado: Se nos ofrecieron menús físicos, aunque también se podía recibir por internet y la página de *Instagram*. El menú varía entre hamburguesas, *wraps*, papas, platos fuertes, tacos, entre otros. Por medio de las redes sociales se podían apreciar las fotos de cada platillo. Se ordenaron hamburguesas acompañadas con camotes fritos, las cuales tenían buena presentación y su rango de precio variaba entre los 6 mil y 8 mil colones. No se ofrecían promociones en el momento ni ninguna información particular del restaurante, servicio o publicidad como tal. No se observó ningún medio para comentar sobre el restaurante o dar sugerencias del servicio. Por último, se notó un patrón importante en el color del restaurante, el

cual está pintado todo en amarillo y negro, y cuenta con un diseño de una virgen sosteniendo una hamburguesa, dando referencia a “La Negrita” de Cartago.

Sobre el proceso de servicio recibido durante la visita: como se comentó anteriormente, se nos recibió por los socios en la entrada del establecimiento y se nos llevó a la mesa. Había 4 saloneros (incluyendo a los dueños) trabajando ese día. Esto hizo que el servicio fuera rápido; se nos atendió en menos de 5 minutos. Los alimentos fueron llevados a la mesa entre unos 10 y 20 minutos, lo que se considera bastante positivo, no hubo retrasos ni complicaciones de nada. La atención al cliente fue muy buena. Se podía cancelar la cuenta de forma junta o separada por los acompañantes. Además, esto se hizo sin tener que ir a cajas. Los saloneros mantuvieron nuestro espacio aseado y sin desechos. La atención al cliente en general fue muy buena.

Otros aspectos: el día que se realizó el método de observación, el establecimiento no contaba con bebidas naturales. Por otra parte, la decoración del lugar es muy llamativa y moderna. El ambiente es placentero, hay buena música y televisores con entretenimiento. Por último, el protocolo de COVID-19 sigue muy presente, hay alcohol en gel en la entrada del restaurante y esta tiene una cadena amarilla para controlar el paso, y así los socios pueden recibir a la gente en la entrada.

Concluida esta sección, se tiene mayor entendimiento acerca del mercado y la situación actual que engloba al restaurante. A continuación, en el siguiente capítulo se elaborarán las propuestas finales del plan de negocios.

## **Capítulo 4. Desarrollo de una propuesta de plan de negocios basado en el análisis de mercado y de la empresa, plan estratégico, plan de mercadeo, plan de operaciones, y plan financiero, tomando en cuenta los recursos de la empresa y la demanda del servicio.**

En el presente capítulo se expondrán las propuestas al restaurante Santería Handmade Street Food, las cuales están basadas en la información recolectada y analizada en el capítulo anterior.

### 4.1. Descripción del negocio

Santería Handmade Street Food es un restaurante de comida *street food* y busca ofrecer este tipo de comida de manera artesanal. El restaurante está ubicado en Cartago, específicamente en Ofiplaza Boulevard, contiguo al Polideportivo de Cartago. Su principal platillo son las hamburguesas, de las cuales ofrece una amplia variedad que se ha ido extendiendo con el tiempo. Además, ofrecen otros platillos como *wraps*, sándwiches, cortes de carne, tacos, entre otros.

### 4.2. Análisis de la situación y planeamiento estratégico

#### 4.2.1. Las Cinco Fuerzas de Porter

Amenaza de rivalidad intensa en el segmento: La rivalidad entre competidores se considera medio-alto. Este resultado se debe al promediar el nivel de competencia de ingreso a la industria y la competencia en el tipo de restaurante. El mercado de restaurantes como tal presenta una alta cantidad de competidores por su fácil ingreso al sector; esto resulta en que las empresas tengan que esforzarse para atraer nuevos clientes y mantener los actuales. Sin embargo, los restaurantes tipo *street food* específicamente no son tan comunes, como lo podría ser un restaurante italiano, por ejemplo, por lo que la competencia entre ellos es menor. Además, el consumidor de este tipo de comida usualmente ya tiene identificado a cuáles restaurantes gusta ir.

Otro factor que aumenta la competencia ha sido el efecto de las nuevas aplicaciones de servicio a domicilio; estas han facilitado el contacto con los clientes. Gracias a dichas herramientas, los restaurantes pueden ofrecer sus productos a más personas sin afectar su servicio en el local. En resumen, la competencia es fuerte si se compara con el resto de restaurantes de la zona o de las aplicaciones, sin tomar en cuenta el tipo de comida, pero en su especialidad la competencia es menor.

Amenaza de nuevos participantes: La amenaza de la entrada de nuevos competidores al mercado es alta. El ingreso al negocio de los restaurantes no presenta barreras de entrada tan fuertes. El principal obstáculo para ingresar sería el capital económico que puede llegar a ser muy alto. Sin embargo, no se necesita tener un conocimiento técnico especializado. Los socios inversionistas podrían contratar el personal técnico especializado para solucionar otros problemas. Además de lo anterior, no hay muchos restaurantes de comida *street food* que se puedan comparar con el tipo negocio de Santería Handmade Street Food, por lo que podría ser una opción atractiva para personas que decidan incursionar en este mercado. Una barrera de entrada para nuevos participantes sería la alta competencia que hay en el mercado de restaurantes, por lo que requieren un valor agregado que permite abrirse paso y diferenciarse de los demás.

Amenaza de productos sustitutos: la amenaza de productos sustitutos es media ya que, aunque el cliente ya sabe qué es lo que quiere consumir y conoce muy bien el producto, hay mucha variedad y competencia. Ellos mismos buscan este tipo de comida y están conscientes y aceptan los aspectos positivos y negativos que el *street food* ofrece. Sin embargo, un producto sustituto podría ser las ventanitas que atraen un cliente similar, con la diferencia de un producto entregado más rápido. Además, éstas cuentan con costos operativos más bajos, lo que vuelve más rentable el negocio.

Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores: El poder de negociación de los compradores es medio, por lo que en ocasiones el nivel de influencia es a favor de los clientes y en otras del restaurante. Los compradores aumentan su nivel de influencia principalmente debido a que el mercado de restaurantes en general es bastante competitivo y hay una alta cantidad de opciones a las que el cliente puede ir. Al mismo tiempo, el mercado de *street food* no es tan amplio, por lo que si los compradores buscan este tipo de comida sus opciones se reducen y pierden influencia. Otro factor que afecta el poder de los compradores son los precios establecidos. Por el tipo de negocio de los restaurantes, los clientes no pueden negociar el precio ofrecido ya que este es fijo para todos. Por lo tanto, no pueden solicitar descuentos a menos que el establecimiento ofrezca una promoción o descuento en particular.

Amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores se considera alto. Esto se debe a que a pesar de que el restaurante cuenta con varios proveedores, la mayoría de sus materias primas se concentran en un solo proveedor. Además

de esta dependencia, la empresa que abastece al restaurante domina gran parte de este mercado. Por otro lado, el negocio también depende de la calidad ofrecida por los proveedores; encontrar nuevas opciones que cumplan con los estándares es complicado en un mercado pequeño. A pesar de todo lo anterior, para ciertas materias primas tales como las verduras, el restaurante sí ejerce un poder de negociación alto, principalmente con pequeños agricultores donde puede negociar más con ellos en temas de precio y cantidad.

### Figura 55

*Cuadro resumen de las 5 Fuerzas de Porter*

<b>Análisis de las Fuerzas de Porter</b>	<b>Grado</b>
Amenaza de rivalidad intensa en el segmento	Medio-alto
Amenaza de nuevos participantes	Alta
Amenaza de productos sustitutos	Medio
Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores	Medio
Amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores	Alto

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2. Selección de la estrategia FODA

##### Mantener Fortalezas

- Posicionamiento fuerte en el mercado de comida *street food*: la empresa, a pesar de sus pocos años, logró un gran crecimiento, no solo en ventas, sino que se ha logrado posicionar en la mente de los consumidores como un restaurante destacado por su gran calidad y servicio. La empresa debe lograr mantener este posicionamiento al conservar la calidad de sus productos y la constante inversión en las redes sociales del restaurante. Para lograr mantener la calidad es necesario tener una rotación de personal baja, una capacitación constante de los colaboradores, materias primas de calidad y escuchar al cliente para lograr satisfacer sus necesidades.
- Menú muy variado: la empresa a través de su amplio menú ha logrado satisfacer las necesidades de una gran variedad de clientes, lo que lo ha convertido en una gran opción para que las personas lo continúen visitando. Gran parte de esto se debe a las constantes innovaciones que realiza el restaurante para mejorar su menú.
- Margen de utilidad amplio: La empresa cuenta con buenos márgenes en sus productos lo que contribuye a tener una buena estabilidad en sus finanzas. Para mantener este margen, se debe tener un amplio conocimiento de los costos de las materias primas. Por otro lado, mantener una gran relación con los proveedores y aumentar con el paso del tiempo su capacidad de negociación con estos. Además, es muy importante identificar diferentes proveedores que le permitan tener diferentes opciones y puntos de comparación.
- Buenos precios: Los clientes consideran muy buenos los precios del restaurante por la calidad de los productos y servicios ofrecidos comparados con la competencia. Para lograr mantenerlos, es importante que los costos de producción sean lo más bajos posibles sin afectar la calidad de los productos.

##### Explotar Oportunidades

- Mercados gastronómicos: estos han aumentado su presencia en los últimos años a lo largo del país y se han colocado como una gran opción a la hora de escoger a dónde ir a comer por su amplia variedad de opciones. Santería podría considerar unirse a uno de estos y estar pendiente de futuros nuevos proyectos de este tipo que se puedan llegar a desarrollar.

- Ubicación cercana a zona concurrida: Santería puede considerar abrir nuevos locales del restaurante en zonas del país con un mayor poder adquisitivo y de alto tránsito. Esto atraería una mayor cantidad de personas al local físico y son zonas con una alta demanda de servicios a domicilio.
- Aumento de eventos sociales: en Costa Rica casi todas las semanas se están realizando conciertos, festivales gastronómicos, fiestas y diferentes actividades culturales en todo el país. Todos estos eventos reúnen a una gran cantidad de personas, por lo que son una gran opción para darse a conocer.

### Corregir las Debilidades

- Calidad que depende de los proveedores: para mantener la calidad de sus productos finales, Santería necesita contar con materia prima de calidad. El contar con pocos proveedores y un único proveedor por cada materia prima puede provocar problemas en un futuro. Es necesario contar con múltiples proveedores que le permitan comparar la calidad y el precio de los diferentes insumos, y así tener opciones cuando sea necesario.
- Manejo de inventario débil: para un restaurante es necesario mantener un inventario que garantice el servicio durante los horarios establecidos, pero no tener más de lo que se necesita. Es importante contar con un aproximado del inventario para cubrir cada día, y de ser necesario, realizar los pedidos con antelación para asegurarlo.
- Fallos de en el reclutamiento: la contratación de personal no apto tanto en cocina como en el salón es un riesgo para el negocio ya que puede afectar la calidad de servicio que ofrece al consumidor. Esto se debe principalmente a que la empresa no cuenta con una política ni procedimiento de contratación.

### Afrontar las Amenazas

- Alta inflación: el negocio no tiene control de este factor a nivel nacional o a nivel mundial. El aumento de la inflación en el país hace los productos más caros, por lo que el costo de la materia prima es mayor, y, por ende, el costo total de producir un platillo se eleva y los precios tendrían que subir también. Si el establecimiento mantiene una lista de proveedores de buena calidad con distintos productos, se podrá evaluar las diferentes opciones que da

el mercado y así intentar reducir costos para mantener un margen de ganancia justo, y precios accesibles al consumidor.

- Tipo de cambio irregular: el tipo de cambio en Costa Rica es bastante irregular. Traer insumos de otros países hace que los costos cambien también. Por ejemplo, si el restaurante debe comprar materiales de cocina, y estos son traídos por una empresa nacional del exterior, sus costos podrían variar por la depreciación o apreciación del colón. Por eso, Santería podría optar por comprar productos 100% nacionales para mitigar el impacto del tipo de cambio. No obstante, esta amenaza no se podría corregir en su totalidad, ya que la economía del país es impactada por el dólar.
- Costo de combustible irregular: el costo de los combustibles cambia constantemente en el país. Esta irregularidad de precios impacta a los proveedores de Santería y a sus trabajadores. Por un lado, el aumento en la gasolina hace que los fletes sean más costosos y que el precio total a pagar a los proveedores sea mayor. Por otra parte, el aumento en los combustibles afectaría a los trabajadores de forma directa para trasladarse al restaurante o hacer gestiones, fuera del local, para el negocio (por ejemplo, visitas al banco). Por último, la subida en el precio de la gasolina impacta a los repartidores tales como los motorizados que trabajan para empresas como *Uber Eats*, *PedidosYa* u otras. Esto resulta en el aumento de precio de los envíos a domicilio, subiendo el costo total de un pedido a los consumidores. Un método para afrontar una subida drástica en los precios es incentivar las entregas a domicilio por medio de motos eléctricas o bicicletas. También, el negocio podría evaluar la compra de un vehículo eléctrico pequeño para realizar entregas a domicilio a un costo menor.
- Constante apertura de nuevos restaurantes: la constante apertura de nuevos establecimientos de comida amenaza a Santería en muchos niveles. Sin importar el estilo de comida del restaurante que sea inaugurado, esto les impacta ya que hay más competencia en general. Ahora bien, la apertura de restaurantes que ofrezcan un menú similar (tipo *street food* o de hamburguesas) amenaza con competencia directa. Estas amenazas no son más que motivaciones para que Santería siga innovando en sus platillos, calidad en el servicio, promociones y publicidad del establecimiento. El negocio debe explotar su ventaja competitiva frente a los demás restaurantes y posicionarse como número 1 en la zona.



Luego de analizar cada sección del FODA, se opta por un **enfoque estratégico defensivo** enfocado en **mantener las fortalezas** del restaurante. Principalmente porque estas han llevado al negocio a tener un crecimiento acelerado y ser apreciado por sus clientes. Al mantenerlas se puede aumentar la atracción de la clientela y seguir creciendo como empresa.

#### 4.2.3. Modelo Canvas

En la siguiente figura se podrá ver desarrollado el Modelo Canvas, con el fin de crear una propuesta de valor para el negocio y los clientes de Santería Handmade Street Food. Como se puede observar, el modelo consiste de 9 secciones. La de socios, los cuales son las personas que le proporcionan al negocio recursos para poder hacer llegar al cliente la propuesta de valor. La sección de “Clientes” proporciona la población a la cual está dirigida la propuesta de valor de una manera segmentada. “Actividad” habla sobre las tareas necesarias por llevar a cabo para poder cumplir con dicha propuesta, mientras que los recursos son las cosas esenciales que el negocio ocupará en el proceso. En cuanto a la propuesta de valor, se podrá ver descrito lo que ofrece el restaurante para sus clientes, específicamente de una manera diferenciada a su competencia y, además, también se incluye el apartado de “Relación”, que es donde se ve la manera en la que el negocio se preocupa por mantener la relación con sus clientes y tenerlos informados de cualquier novedad de interés.

En cuanto a la parte de distribución, la sección de “Canales” describe los diferentes tipos de medios por los cuales se puede consumir los productos de Santería. También está el apartado de “Costos”, que explica sobre los gastos en los que se puede llegar a devengar en el proceso de la entrega de propuesta de valor y, por último, los “Ingresos”, donde se ve la manera en la que se reciben los ingresos por parte del restaurante.

**Figura 56**

*Modelo CANVAS*



Fuente: Elaboración propia.

Socios

Los principales socios del negocio son los dos fundadores e inversionistas del negocio, las plataformas de servicio a domicilio tales como *Uber Eats*, y los proveedores de alimentos, productos y bebidas como lo son *Mayca* o *Délika*.

Actividad

La actividad principal de *Santería* se resume en la preparación de platillos y bebidas para sus clientes. No obstante, los colaboradores del restaurante deben velar por la limpieza del lugar y el mantenimiento de este, el manejo de inventario de los diferentes productos y la publicidad del lugar.

## Recursos

Los recursos del establecimiento se resumen en la propiedad y el equipo, es decir, en el local comercial y cualquier mobiliario y equipo dentro de este. Por otra parte, se deberá tomar en cuenta el talento humano.

## Propuesta de valor

La propuesta de valor del establecimiento son sus increíbles hamburguesas elaboradas con productos frescos y de alta calidad. Se ofrece un menú variado en un espacio cómodo, acogedor e ideal para acompañarse de amigos y familia.

## Costos

Los costos se dividen en costos fijos, como lo es la planilla, el alquiler del local y los gastos administrativos; los costos variables tales como los servicios públicos y los productos e ingredientes que variarían por la oferta-demanda del momento y, por último, los gastos en publicidad.

## Relación

La relación con el cliente se da en el local comercial y por medio de las redes sociales. Se busca un trato amable y cordial con el cliente en cualquiera de estos medios.

## Canales

Los canales principales son el establecimiento físico del restaurante, las plataformas de envío a domicilio y las redes sociales.

## Clientes

Los clientes se describen como hombres y mujeres entre los 18 y 50 años de edad que residan en el Gran Área Metropolitana, que mantengan un poder adquisitivo socioeconómico medio alto y disfruten del consumo de alimentos estilo *street food*.

## Ingresos

El dinero ingresa por medio de pagos en efectivo en el local o por el pago con tarjetas de crédito o débito ya sea en el local o por medio de las aplicaciones digitales.

### 4.3. Plan Operativo de Mercadeo

#### 4.3.1. Nombre de la empresa

El nombre completo de la empresa es Santería Handmade Street Food, aunque comúnmente entre clientes y los mismos trabajadores se le conoce únicamente como "Santería".

#### 4.3.2. Logo de la empresa

El logo de la empresa se aprecia en la figura 57, en el mismo se puede observar el nombre que identifica al restaurante en grande junto al resto, en letras más pequeñas. El logo presenta la paleta de colores de la organización, que serían los colores negro, amarillo y blanco.

### **Figura 57**

*Logo de la empresa*



Fuente: Santería Handmade Street Food

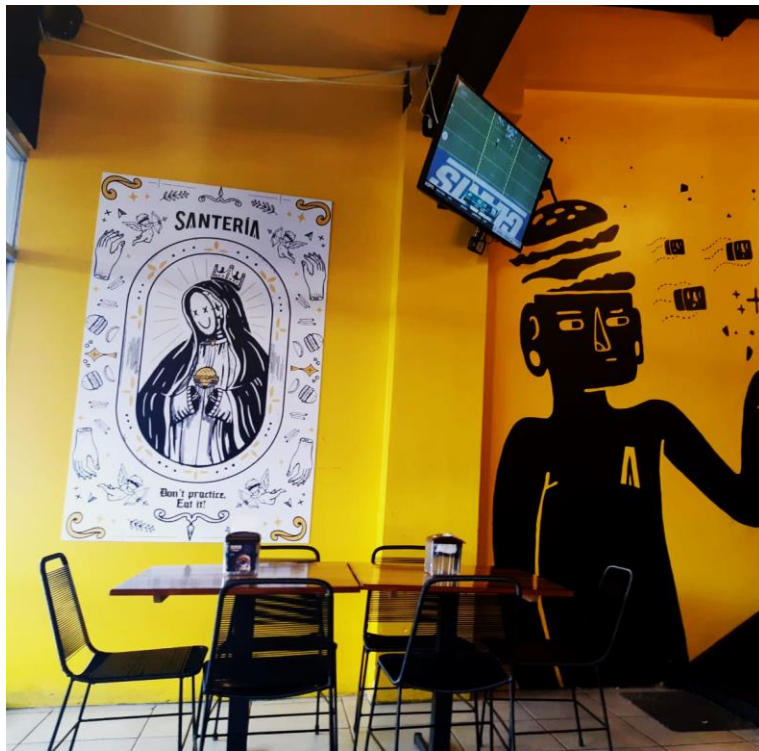
#### 4.3.3. Slogan de la empresa

La empresa actualmente cuenta con un slogan, en el cual hace un juego de palabras en referencia a su nombre. El *slogan* es el siguiente: “*Don't practice Santeria, eat it*”. En español se traduce a no practicar santería, sino comerla. Como bien se sabe, el término santería hace referencia a una creencia religiosa, por lo que el eslogan induce a que es mejor consumirla. Esta idea también

se ve plasmada en la decoración del lugar, donde se hace referencia a las creencias religiosas, como se aprecia en la figura 58.

### Figura 58

*Mural de una virgen sosteniendo una hamburguesa en Santería*



Fuente: Fotografía del local en Cartago, captura propia.

#### 4.3.4. Misión, visión y valores de la empresa Santería Handmade Street Food.

##### 4.3.4.1. Misión

Estamos dedicados a proporcionar productos de alta calidad con una experiencia memorable en cada visita de nuestros clientes, esforzándonos por crear un ambiente amigable y acogedor donde puedan disfrutar de una deliciosa comida estilo *street food* socializando con amigos y familiares.

Nuestro propósito es brindar una experiencia gastronómica inolvidable al combinar ingredientes de alta calidad, recetas innovadoras y un atento servicio al cliente.

#### 4.3.4.2. Visión

Ser un establecimiento líder de comida *street food* de alta calidad en la zona de Cartago, así como en futuras regiones del país.

Nuestro objetivo es convertirnos en el mejor restaurante de estilo *street food* local, brindando una experiencia gastronómica memorable y satisfactoria para nuestros clientes. A través de nuestro enfoque en la calidad, nuestro objetivo es construir una sólida reputación a través de la mejora e innovación continua, ofreciendo platos únicos y sabrosos que nos diferencien de la competencia.

#### 4.3.4.3. Valores

Calidad/Excelencia: Aseguramos un excelente servicio al cliente al igual que los mejores productos para la satisfacción de nuestros clientes.

Integridad: Somos un equipo de trabajo que promete laborar de manera honesta y respetuosa entre nosotros para dar lo mejor a nuestros clientes.

Compromiso: Estamos comprometidos a dar lo mejor de nosotros para brindar a nuestros clientes la mejor experiencia gastronómica con productos de alta calidad, ambiente agradable y un servicio al cliente placentero.

Superación: Buscamos mantener un constante crecimiento para así poder superar siempre las expectativas de nuestros clientes, el de nuestro equipo de trabajo y el de nuestros accionistas.

#### 4.3.5. Segmentación de mercados

##### 4.3.5.1. Geográfica

Adultos jóvenes que habitan en la zona urbana de la Gran Área Metropolitana. Se establece esta área debido a la proximidad de los locales a las personas que presentan interés.

##### 4.3.5.2. Demográfica

Se establece como objetivo tener un alcance en las personas cuyas edades oscilan entre los 18 a los 35 años de edad, puesto a que fueron los dos rangos con mayor respuesta en la encuesta

realizada y quienes presentaron interés en la comida tipo *street food* (un 55% estaba entre los 25-35 años y un 32.1% entre los 18 a los 24 años de edad). Además, se encontró una tendencia a que dichas personas son solteras y que también se encuentran laborando, por lo que los esfuerzos se dirigirán a esta población.

#### 4.3.5.3. Psicográfica

Adultos jóvenes con un estilo de vida saludable, que disfrutan de salir con amigos o pareja; esto se pudo observar mediante la encuesta, donde un 38.6% de las personas afirmó que van a este tipo de restaurantes con amigos y un 35.8% va en pareja. Les gusta probar gran variedad de platillos y conocer nuevos restaurantes, sobre todo de comida tipo *street food* y les agrada pedir comida mediante plataformas a domicilio desde casa. Son personas que se encuentran entre el III y el IV quintil, puesto a que están dispuestos a pagar un rango medio-alto por un platillo que disfrutan.

#### 4.3.5.4. Por generaciones

Según el rango de edad establecido, se estarán concentrando los esfuerzos de alcance hacia dos generaciones específicas: generación Y y Z.

##### Generación Y

Según Lamb, Hair y McDaniel (2014) son aquellas personas que nacieron entre los años 1979 y 1994. Esta generación se caracterizan por ser la primera generación que tuvo la oportunidad de crecer con más tecnología que otras: observaron el nacimiento y crecimiento de las computadoras, internet, email y celulares. Son considerados como una de las generaciones a las cuales más se les exige y, por ende, hacen mucho en su día a día y son llamados la generación “del milenio”. Un dato curioso de esta generación es que las personas nacidas en la primera mitad de este periodo son personas entre 37 y 44 años en la actualidad. Por lo que muchos son personas casadas, con hijos y mucho más adentradas en sus carreras. Por otro lado, la segunda mitad de la generación del milenio, están entre los 28 y 36 años. Algunos apenas estarán iniciando sus carreras, o tendrán su primer hijo. El estilo de vida de estos podría variar por tema de edad.

## Generación Z

La clasificación se concentra en personas nacidas entre los años 1995-2004. Aunque la revista *Forbes* describe a esta generación como personas nacidas entre 1996 y el 2015. Son quienes están sumamente familiarizados con la tecnología ya que crecieron hasta como 5 pantallas al mismo tiempo, puesto a que desde muy tempranas edades fueron expuestos a éstas, tales como con los DVD 's, internet, mensajes instantáneos, computadoras, tabletas e inclusive redes sociales. Esta generación se caracteriza también porque están en medio de sus estudios universitarios o incluso incursionando en la fuerza laboral. Es una generación muy activa en redes sociales y que les gusta crear contenido.

### 4.3.5.5. Por beneficios

Se busca segmentar el servicio brindado mediante los beneficios que los clientes potenciales pueden obtener al comer o ir a un restaurante, entre los cuales están:

- Probar platillos que normalmente no se consumen en casa: aunque es posible recrear ciertas comidas en el hogar, la posibilidad de ir a un restaurante y poder comer ese mismo platillo en cuestión de 20 minutos (Sin la necesidad de cocinar, lavar platos, etc.) es algo que brinda muchísimo confort para las personas.
- Relajación: muy de la mano con el punto anterior, el salir una noche con los amigos a un restaurante para comer es una actividad que brinda muchísima relajación. El sentarse a hablar con amigos, disfrutar de comida deliciosa y un ambiente agradable son beneficios que se pueden obtener en un negocio de comidas.
- Comodidad: hoy en día, no es estrictamente necesario ir hasta un restaurante para poder probar la comida que se desea. Plataformas de envío como *Uber Eats* brindan la posibilidad de poder tener esos platillos en casa en cuestión de minutos.

### 4.3.5.6. Por usos

Dicha segmentación busca dividir el mercado potencial en tres categorías específicas:

1. Usuarios de uso pesado: son aquellos consumidores que salen con gran frecuencia y no tienen el tiempo para poder prepararse una comida todos los días. En la encuesta realizada, se observó que un 20.5% de las personas participantes afirmaron que van a comer a



restaurantes tipo *street food* al menos una vez a la semana. Además, un 38.1% de los encuestados afirmó que estarían dispuestos a consumir en un restaurante con los rangos de precio que presenta Santería. Teniendo este conocimiento, se podría definir como un usuario de uso pesado a aquellas personas que frecuentan los restaurantes tipo *street food* por lo menos una vez por semana, que disfrutan de este tipo de comida y están dispuestos a gastar en ella.

2. Usuarios de uso medio-ligero: Se pueden definir como los usuarios que van a restaurantes con una frecuencia menor a los de uso pesado, yendo a estos locales 1 vez por quincena (donde, en la encuesta realizada se pudo ver que un 28.8% va con esta frecuencia) o inclusive 1 vez por mes (como afirmó hacerlo un 27% de los encuestados). Aunque disfrutan de los restaurantes, van en una menor medida y si lo hacen, puede que sea por una ocasión especial como un cumpleaños, aniversario o una salida específica con amigos. No suelen frecuentarlos de manera seguida.
3. Usuarios de no uso: en esta segmentación se incluye a aquellas personas que no suelen ir a un restaurante de comida *street food* del todo. Aunque pueden visitarlo en alguna ocasión, prefieren ir a otro tipo de restaurantes o simplemente quedarse en casa, puesto a que disfrutan la comida casera. Como se pudo analizar en la encuesta, un 10.1% de las personas no consumen este tipo de comida y, seguidamente, un 18.1% afirmó que suelen frecuentar estos locales menos de una vez al mes. Son personas que no visitan ni consumen este tipo de comida.

#### 4.3.6. Mercado Meta

El mercado meta del restaurante son las personas de un rango de edad entre 18 y 35 años con un nivel socioeconómico medio alto que les gusta probar variedad de platillos y conocer nuevos restaurantes. Estas personas viven en la zona urbana del Gran Área Metropolitana y disfrutan salir con sus amigos y/o pareja.

#### 4.3.7. Buyer Persona y personificación de la marca

##### 4.3.7.1. Personificación de marca

Santería Handmade Street Food fue descrita por la mayoría como un hombre entre 21 y 30 años, amigable, de un nivel socioeconómico medio, con pareja, aunque no está casado ni tiene

hijos. Se percibe a la marca como una persona de muchos amigos, que le gusta disfrutar de la playa, entre otras cosas.

Se recuerda que Doppler (2014) explica que la personalidad de la marca (personificación de la marca), también conocida en inglés como *branding*, consiste en definir todos los elementos que conforman la marca estudiada y sus características como si fuese un “ser”. De esta forma se alinean con el modelo de negocio y se comunican de mejor manera al público (p.p. 9) Aun cuando es el departamento de mercadeo o el encargado en mercadeo el que podría idear la personalidad de la marca, por medio del grupo de enfoque realizado, se llegó a entender cómo los clientes actuales percibían a Santería.

Con la información anterior se creó a “Santi”, un hombre de 28 años, soltero, graduado universitario, apasionado de la innovación y el emprendimiento. Santi es una persona muy responsable y motivado. Actualmente, Santi trabaja en una empresa de publicidad y mercadeo como especialista en *marketing* digital. Sin embargo, siempre le ha interesado la creación de negocios, especialmente aquellos que involucran la gastronomía y el sector de servicios, alimentación y bebidas. Con todo su conocimiento, Santi empezó su propio establecimiento de comida junto con su mejor amigo y colega. El objetivo de Santi y su amigo es crear un restaurante tipo *street food*. Santi vive en la zona de Cartago y tiene un nivel socioeconómico medio. En su tiempo libre le gusta estar con sus amigos y su pareja, y en grupos disfrutan de realizar paseos a la playa.

## Figura 59

### *Personificación de la marca Santería*



Fuente: Procreate. Elaboración propia.

Con la descripción anterior de la personificación de marca, se destacaron algunos arquetipos importantes que podrían coincidir con el personaje llamado “Santi” ya que comparten características similares.

#### El explorador:

- Personalidad auténtica.
- Tener nuevos retos, reinventarse y sorprender continuamente.
- Autenticidad y ambición.
- Hacer cosas de forma novedosa.

### El inocente:

- Honestidad.
- Seguridad y confianza.
- Soñador.

### El creador:

- Es creativo, ingenioso y especial.
- Le gusta el reto de crear proyectos nuevos.
- Creador de productos diferentes.
- Es una marca que proyecta dedicación, imaginación, espíritu de superación y vocación.

No obstante, aún siendo Santería una marca que comparte muchas de las características mencionadas anteriormente, se ha seleccionado el arquetipo de “El Explorador” como personalidad de marca. Esta se caracteriza por ser una marca con personalidad sorpresiva. Busca ser diferente de otras marcas. Transmite autenticidad y atrevimiento. Además, se destaca por tener una personalidad libre e independiente.

El arquetipo del explorador busca utilizar una estrategia de marca enfocada en desafiar los retos del entorno. Quiere reinventarse y sorprender constantemente. Su mayor temor es ser encasillada, es decir, quedar estancada en lo común o cotidiano. Por eso, busca salir de su zona de *comfort*, y como lo dice su nombre, explorar para ser cada día más único. Otras características secundarias del arquetipo son el estilo de sus logos de caligrafía sencilla, en negrita o de trazo grueso y recto.

#### 4.3.7.2. Buyer persona para la marca

Como resultado a los análisis de todas las herramientas aplicadas en el capítulo anterior, se recolectaron los siguientes datos acerca de los clientes potenciales y los clientes actuales, los cuales se resumen de manera general de la siguiente forma:

- Las personas disfrutan del consumo de gastronomía tipo *street food* al menos una vez cada dos semanas.

- Les gusta visitar este tipo de establecimiento junto a sus amigos, parejas y familia principalmente.
- Los consumidores tienen un nivel socioeconómico medio, o al menos les interesa cuidar sus finanzas.
- Los consumidores buscan calidad, variedad de productos, a un precio accesible y cercano a su domicilio.
- Los clientes les gusta recibir información por medio de redes sociales y correo electrónico, siendo Instagram su canal favorito de información y publicidad, y *WhatsApp* y el correo electrónico como sus medios preferentes de comunicación.
- La mayoría de los consumidores viven en el GAM, especialmente en San José.
- Son profesionales.
- Tienen una edad entre los 25 y 35 años.
- Los clientes son casi un 60-40% mujeres y hombres respectivamente, solteros en su mayoría.

A continuación, se muestra el *Buyer Persona* creado para la marca de Santería Handmade Street Food.

**Figura 60**

*Propuesta de Buyer persona para Santería Handmade Street Food*



Fuente. Procreate. Elaboración propia.

## Figura 61

### Buyer persona Mariana

PERFIL DE MARIANA	<hr/> <p>Estado civil: Soltera Edad: 30 años Título/Trabajo o profesión: Tiene un título universitario en veterinaria, se especializa en cirugía y estudió en la Universidad Nacional. Condición laboral: Empleada en una veterinaria en San José y en Cartago. Rol laboral: Veterinaria especialista en cirugía. Domicilio: San José</p> <hr/>
INFORMACIÓN GENERAL	<p>Estado emocional: Alegre y positiva. Motivada por su trabajo. Está muy orgullosa del esfuerzo que ha realizado en sus estudios y su especialización. Es una persona esforzada y con muchas metas y expectativas. Hobbies: Leer, ir al gimnasio, salir de paseo con sus amigos. Disfruta de probar nuevos restaurantes. Consumo/ Gastos: Ahorra y es cuidadosa con sus finanzas, pero le gusta invertir en sus gustos, especialmente en la buena comida y momentos para compartir con sus amistades. ¿Qué hace con su tiempo?: Lo distribuye entre su trabajo, capacitarse en su profesión y pasar tiempo con sus amigos. Al dedicar gran parte de su tiempo a su profesión, me gusta despejarse de su trabajo conociendo lugares nuevos, escuchar música o podcasts y salir a pasear. ¿Qué o quiénes influyen en su vida?: Sus amigos son parte importante de su vida, pero su familia influye mucho en ella.</p> <hr/>
CONDUCTA ONLINE	<p>¿Cuánto tiempo pasa en internet?: Les gusta pasar tiempo en redes sociales para estar en constante comunicación con sus amigos y colegas. Para asuntos de trabajo necesita el internet para investigación y capacitación. ¿Qué dispositivos utiliza?: Su teléfono celular y su computadora, principalmente. ¿Cuál es su red social favorita?: Instagram ¿Qué temas le interesan?: animales y ambiente, sucesos recientes y podcasts de entretenimiento. ¿Dónde busca información?: En Google y sitios reconocidos de noticias o bases de datos de estudios y tesis universitarias. ¿Qué marcas sigue en redes sociales?: Sigue páginas de viajeros o destinos por visitar ya que le gusta pasear. Le gusta ver videos sobre cuidados de animales, como <i>Animal Planet</i>, sigue marcas de negocios locales tanto de productos como servicios. Aunque también le interesa saber sobre tendencias y sigue páginas alguna que otra página de moda o de sus artistas favoritos. ¿Dónde adquiere los productos?: Principalmente por medio de compras online, ya que pasa gran parte de su tiempo en casa o en su trabajo. Utiliza aplicaciones como <i>Uber Eats</i>, <i>Rappi</i> o <i>Glovo</i> para ordenar su comida. Los fines de semana sí disfruta de salir a centros comerciales.</p> <hr/>

CONDUCTA  
LABORAL

---

Responsabilidad laboral: Es veterinaria especialista en cirugía general.

¿Cuáles son sus aptitudes?: Persona responsable y organizada con su tiempo, da la milla extra a todos sus pacientes.

¿Cuál es su mayor aspiración?: Es llegar a tener su propia veterinaria. Más adelante le gustaría sacar otra especialización.

¿Cuál es su capacidad económica?: Con ingresos estables que le permiten darse sus gustos. Vive con su pareja por lo que se dividen los gastos de su hogar.

---

MARIANA



---

Fuente:

Elaboración propia



## Figura 62

### Buyer persona Carlos

#### PERFIL DE CARLOS

---

Estado civil: Soltero  
Edad: 28 años  
Título/Trabajo o profesión: Tiene un título universitario en Informática/ Ingeniería en sistemas. Actualmente lleva unos cursos enfocados en programación avanzada. Realizó sus estudios en el Tecnológico de Costa Rica.  
Condición laboral: Trabaja en una empresa de tecnología que provee servicios de informática a negocios locales.  
Rol laboral: Programador informático.  
Domicilio: Cartago

---

#### INFORMACIÓN GENERAL

Estado emocional: Tranquilo y amable. Es una persona que disfruta mucho de su trabajo y la tecnología. Le gusta mucho aprender y estudiar metodologías nuevas de trabajo. Disfruta de la vida en virtualidad aunque es muy apegado a su familia.  
*Hobbies:* Video juegos, *YouTube*, *podcasts*. Le gusta ver deportes por televisión.  
Consumo/ Gastos: Es importante mantener un plan de ahorros, es cuidadoso con sus finanzas ya que planifica para su futuro. Al ser ordenado, se permite gastar en sus gustos, especialmente en disfrutar con su familia, sus ex compañeros de carrera y en sus videojuegos favoritos.  
¿Qué hace con su tiempo?: Lo distribuye entre su trabajo, seguir aprendiendo y capacitándose en su profesión. Le dedica tiempo a sus hermanos y familia. Le gusta conocer lugares nuevos de vez en cuando, escuchar *podcasts* y jugar videojuegos.  
¿Qué o quiénes influyen en su vida?: Su familia influye mucho en él

---

#### CONDUCTA ONLINE

¿Cuánto tiempo pasa en internet?: Le gusta pasar tiempo en redes sociales, desde *Instagram*, *Twitch*, *Twitter* y *Youtube*. Por medio de estos se comunica con sus amigos y colegas. Ve temas en tendencia y ve videos de su interés. Para asuntos de trabajo necesita el internet para investigación y capacitación.  
¿Qué dispositivos utiliza?: Su teléfono celular y su computadora, principalmente. Tienen un equipo completo estilo *gamer* en su casa.  
¿Cuál es su red social favorita?: *Youtube*  
¿Qué temas le interesan?: Video juegos, deportes, *streamers*, programación, inteligencia artificial.  
¿Dónde busca información?: En Google y sitios reconocidos de noticias. Utiliza bases de datos muy grandes en su trabajo a diario. También las utiliza fuentes especializadas en estudios y tesis universitarias.  
¿Qué marcas sigue en redes sociales?: Sigue *influencers* en redes como *Instagram* y *Youtube*. Le gusta apoyar marcas de negocios locales, de tecnología, emprendimientos, deportes y videojuegos. Aunque también le interesa saber un poco sobre tendencias para estar al tanto de sus artistas favoritos y entrevistadores digitales.  
¿Dónde adquiere los productos?: Principalmente por medio de compras online, ya que pasa gran parte de su tiempo utilizando dispositivos electrónicos. Utiliza aplicaciones como *Uber Eats*, *Rappi* o *Glovo* para ordenar su comida a domicilio.

---

CONDUCTA  
LABORAL

---

Responsabilidad laboral: Optimización de procesos.

¿Cuáles son sus aptitudes?: Persona responsable y organizada con su tiempo. Atento a los detalles y manejo de trabajo bajo presión.

¿Cuál es su mayor aspiración?: Le gustaría incursionar en la optimización de procesos por medio de inteligencia artificial. También le interesan temas como el *Machine Learning*.

¿Cuál es su capacidad económica?: Tiene ingresos estables, su profesión le permite aspirar lejos, por lo que a su edad vive cómodo y se permite gastar en sus gustos. Vive con uno de sus mejores amigos en un apartamento en Cartago cerca de la universidad. Trabaja desde casa.

---

CARLOS



---

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.8. Posicionamiento

El posicionamiento de un restaurante se puede dividir en dos: primero el posicionamiento en el mercado de restaurantes y el posicionamiento en restaurantes de su misma especialidad. Santería cuenta con un posicionamiento fuerte en el mercado de restaurantes *street food*, ya que las personas que gustan de este tipo de comida y la buscan constantemente reconocen a la marca y en su mayoría han sido consumidores. Sin embargo, en el mercado de restaurantes, al ser este mucho más amplio, la empresa no cuenta con un posicionamiento fuerte y establecido. A pesar de ser reconocido, no es lo suficiente como otros. Se pretende posicionar al restaurante como el principal en este tipo de comida y ser reconocido entre otros restaurantes. Además de esto, posicionar al restaurante en el resto del GAM y no solo en Cartago.

#### 4.3.9. Ventajas Competitivas

La ventaja competitiva de Santería Handmade Street Food radica en la calidad superior del producto. El restaurante es capaz de ofrecer una alta calidad, que atrae a los consumidores, en repetidas ocasiones. Es decir, si una persona visita el local por segunda ocasión la calidad del producto y del servicio es la misma. Esto se logra gracias a la alta capacitación y exigencia de los trabajadores y también a los altos estándares hacia los proveedores, generando un servicio y producto de alta calidad. Este tipo de ventaja es ideal en un restaurante, por lo que se pretende mantener esta diferenciación de su competencia. Al mismo tiempo, permite generar una intimidad con el cliente, por la complacencia que tiene el negocio con sus clientes.

#### 4.3.10. Objetivos del plan de mercadeo

1. Establecer estrategias que permitan el aumento del sentimiento de fidelidad por parte del mercado meta.
2. Mantener el posicionamiento de la marca Santería en el mercado meta comunicando las ventajas competitivas.
3. Incrementar el flujo de personas en el restaurante en un 10% para el período 2023-2024.
4. Aumentar las ventas del restaurante en un 10% para el período 2023-2024.

#### 4.3.11. Mezcla de Mercadeo

##### 4.3.11.1. Producto de servicios

##### 4.3.11.1.1. Tipos de los Servicios (Flor del Servicio)

A continuación, se procederá a explicar los pétalos de la flor del servicio y la propuesta de mejoras.

##### 4.3.11.1.1.1. Producto/Servicio Básico

Santería cuenta con un menú variado de platillos, que van desde las hamburguesas, tacos, burritos, *snacks* hasta los *wraps*, sándwiches y ensaladas. Su gran variedad de ingredientes permite otorgarle al cliente muchas opciones de dónde escoger e, inclusive, según la encuesta realizada, se

pudo observar que un 82% de las personas consume hamburguesas, por lo que se puede ver que el restaurante cuenta con un producto estrella muy demandado por el público.

Una de las propuestas en cuanto a los productos sería incluir algún nuevo platillo con el cual aún no cuentan en su menú. Uno de ellos es: patacones o variaciones nuevas de comidas tipo *snacks*. Según la encuesta, un 72% de los potenciales consumidores afirmó que disfrutaban del consumo de este platillo (fue la tercera opción más escogida). El poder incluir un nuevo platillo en el menú podría ser un gran atractivo para nuevos consumidores o inclusive, ya existentes, que amarían la posibilidad de probar algo nuevo en el negocio. Esta opción podría considerarse para ofrecer al público dentro de temporadas o eventos especiales.

#### 4.3.11.1.1.2. Servicios Complementarios de Facilitación

##### 4.3.11.1.1.2.1. Información

Como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con varios medios de información para sus clientes actuales y potenciales, entre los cuales se encuentran sus páginas de *Facebook* e *Instagram*. En ellas, le dan a conocer a las personas la ubicación exacta del restaurante, así como la opción de buscarla mediante *Waze* o *Google Maps*, su número de teléfono, correo electrónico, menú y rango de precios, además de su acceso directo a *Uber Eats*. En ellas se pueden observar las fotos de sus platillos y, en su plataforma de *Instagram* concentran sus esfuerzos en dar a conocer posibles promociones u ofertas que puedan ser de interés para el consumidor, así como si planean cambiar horarios o cerrar en días específicos del año.

Hoy en día existen muchos *blogs* de comida que se encargan de calificar a los restaurantes que existen en el mercado y, además, otorgan toda la información pertinente acerca de ellos. Una opción de mejora podría ser asociarse más con dichas personas para poder tener más exposición al público que podría atraer, además de dejarles saber de una manera diferente la información adecuada que necesitan tener en cuenta al visitar el restaurante.

Por último, otra fuente de información para los clientes en el restaurante es el menú físico que se les otorga para poder conocer sobre las diferentes opciones de comida y bebidas y lo que les agradaría ordenar en el lugar.

#### 4.3.11.1.1.2.2. Toma de Pedidos

El restaurante cuenta con dos tipos de servicio a la hora de tomar pedidos. La primera es de manera presencial, donde el cliente es recibido en el restaurante, se le otorga una mesa y se le entrega un menú; una vez ha decidido su platillo, el mesero toma su orden y, más adelante, se le lleva la comida a la mesa.

La segunda forma es mediante la plataforma de *Uber Eats*, donde la persona escoge lo que desea pedir del menú y, cuando toma su decisión, mediante el “carrito” puede confirmar su método de pago y hacer la orden.

Según la investigación realizada mediante el *focus group*, una de las características que más destaca para los consumidores de Santería es el gran servicio al cliente que poseen, así como su calidad a la hora de entregar sus platillos. En la toma de pedidos realmente se puede observar que están en una excelente posición y que la gente lo aprecia. Como oportunidad de mejora, se plantea que otorguen sugerencias al cliente de qué productos podrían probar en el restaurante, o mencionar algún platillo estrella que posiblemente les agradaría.

#### 4.3.11.1.1.2.3. Facturación

Como se explicó en el capítulo 2, la facturación del restaurante puede ser física o electrónica, en donde se hace un desglose de lo consumido por el cliente (el precio, cantidad e impuestos por cobrar). Además, si es electrónica, el cliente debe dar información como su nombre, correo, cédula y lugar de residencia.

En cuanto a la facturación no se observa un área de mejora puesto a que cumplen con todos los estándares para este apartado.

#### 4.3.11.1.1.2.4. Pago

La empresa recibe el pago de los clientes mediante efectivo, tarjeta de crédito o débito y SINPE móvil (el cual solo es aceptado en el local). A su vez, si los clientes lo desean, pueden separar las cuentas respectivamente y, además, se lleva el datáfono a la mesa para que puedan pagar cómodamente. Nuevamente, no se observa un área de mejora debido a que cumplen con todos los estándares.

#### 4.3.11.1.1.3. Servicios Complementarios de Mejora

##### 4.3.11.1.1.3.1. Consulta

Los clientes pueden realizar todo tipo de consultas (ya sea de precios, menú, reservaciones o métodos de pago) en las diversas plataformas que ofrece el restaurante, tales como sus páginas en *Facebook* e *Instagram* mediante mensajes directos o el número de teléfono que ponen a disposición. El tiempo de respuesta en *WhatsApp* se considera rápido, ya que se envía un mensaje automático para realizar el pedido y se contesta en máximo 5 minutos. Las reservaciones también pueden ser coordinadas mediante estos medios de comunicación. Debido a que este apartado parece estar bastante completo, no se observan áreas de mejora.

##### 4.3.11.1.1.3.2. Hospitalidad

Como se ha mencionado anteriormente, Santería cuenta con un personal capacitado para dar un servicio al cliente amable, empático y servicial (tanto en el restaurante como por medio de consultas vía telefónicas o por redes sociales). Esto permite que los consumidores se sientan bien recibidos y que deseen volver al lugar.

El restaurante toma en cuenta todo tipo de clientes, por lo que a los niños se les ofrece un menú enfocado a ellos donde se encuentran productos populares entre personas de estas edades y de un tamaño menor.

Un aspecto muy importante de la hospitalidad en un negocio como este, es que todas las personas se sientan bienvenidas y apreciadas, tanto los clientes nuevos como los frecuentes, por lo que una propuesta en esta área sería poder otorgarles a clientes frecuentes algún tipo de recompensa por su lealtad. Esto es con el fin de que, aquellas personas que suelen frecuentar el restaurante se sientan apreciadas y que, las nuevas, deseen visitar el local con más frecuencia. Más adelante se puede ver desarrollada esta propuesta en la sección de Propuestas de promoción.

Por otro lado, se puede mejorar la hospitalidad al ofrecer un detalle al realizar el pago, como algún confite de cortesía.

#### 4.3.11.1.1.3.3. Cuidado

Aunque es bien sabido que Santería posee una gran capacitación para otorgarle a sus clientes un excelente servicio y poder guiarlos en su experiencia en el restaurante, una gran parte del cuidado que se puede tener con los clientes es el saber cómo actuar en situaciones de riesgo, algo con lo cual el local aún no ha tomado en consideración o no posee en este momento.

Una propuesta con respecto a esto es darles a sus colaboradores capacitaciones sobre riesgos, que son cursos que se encargan de explicar posibles escenarios que pueden ocurrir en el día a día en cuanto a desastres naturales, situaciones de emergencia, entre otras. De esta manera, los trabajadores estarán educados en cuanto a saber qué hacer en cualquier situación extraordinaria y, además, podrán guiar a todas las personas que estén dentro del restaurante a mantener la calma y saber llevarlo de la mejor manera posible.

Por último, cabe resaltar que el negocio está dentro de una Plaza Comercial, por lo que cuentan con parqueo y seguridad para aquellos clientes que lleguen en algún tipo de transporte propio, lo que permite que se sientan a gusto en el tiempo que pasan en el restaurante.

#### 4.3.11.1.1.3.4. Excepciones

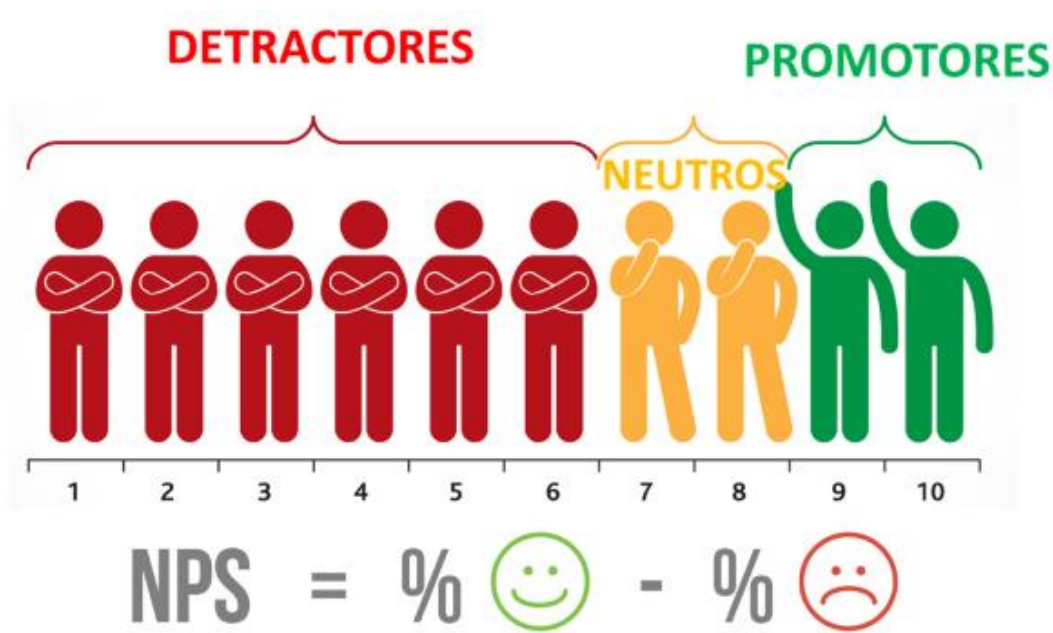
Santería cuenta con diversas excepciones en cuanto a su menú, que varían según las preferencias de los consumidores. A su vez, cuentan con la posibilidad de recibir retroalimentación mediante sus plataformas de envío a domicilio, para poder entender si a sus clientes les agradó la comida o si cambiarían algo. Aún con estas excepciones, se pensó en una propuesta para incluir.

Algunas empresas utilizan códigos QR al alcance del cliente para que este pueda ingresar y llenar un formulario básico sobre el restaurante. Este formulario podría ayudar al establecimiento a tener una calificación de la visita del cliente. En ocasiones resulta complicado incentivar al cliente a dejar sus opiniones, por lo que estos *links* o códigos QR pueden ir sujetos a un premio por ser completados. Santería podría optar por elaborar una encuesta rápida y completa sobre su servicio al cliente, calidad de productos y el establecimiento. El cliente al completar dicha encuesta podría ganar un premio el cual podría ser canjeado en su próxima visita. Estos premios pueden variar entre una entrada de cortesía, una bebida de cortesía o un 2 a 5% de descuento en su siguiente compra mayor a un monto en específico.

Un canal eficiente para obtener información de los clientes podría tratarse del *Net Promoter Score (NPS)* el cual se trata de una métrica utilizada para determinar estrategias de experiencias con los consumidores. Al utilizar esta herramienta, se puede medir qué tan leal puede ser el cliente o consumidor con el restaurante. Esta herramienta está basada en una pregunta muy sencilla: ¿qué tanto recomendaría la organización, el producto o el servicio a un amigo o colega? El *NPS* monitorea los avances y mejoras de los productos de la empresa, al igual que la compañía, el servicio y otros aspectos gracias a la respuesta del cliente.

**Figura 63**

*Net Promoter Score*



Fuente: Antonio Kovacevic, NPS.

En la figura anterior, se puede observar que una puntuación menor a 6 califica el servicio o producto recibido por los consumidores como insatisfactorio. Este puntaje puede dañar la marca e impedir el crecimiento ya que no se comparte información positiva del negocio entre la población. A estos se les conoce como detractores. Seguidamente se tiene al grupo de los pasivos o neutros,



quienes dan un puntaje entre 7 y 8. Este grupo de consumidores están satisfechos con el servicio o producto adquirido, sin embargo, pueden ser más sensibles a los cambios con la competencia. Por último, se tiene el grupo de promotores, quienes califican el negocio entre un 9 y un 10, es decir, la puntuación más alta. Esta población es leal al negocio y ayudará al crecimiento de está compartiendo información positiva al público.

Un ejemplo de una plantilla que se podría usar para calificar al establecimiento puede ser como la siguiente presentada en la figura 64. En esta figura se podrá observar cómo el consumidor podría dar un puntaje a la calidad del servicio o la calidad del producto. De tal manera se registrarían las calificaciones para dar seguimiento a la opinión del consumidor.

**Figura 64**

*Net Promoter Score para Santería*

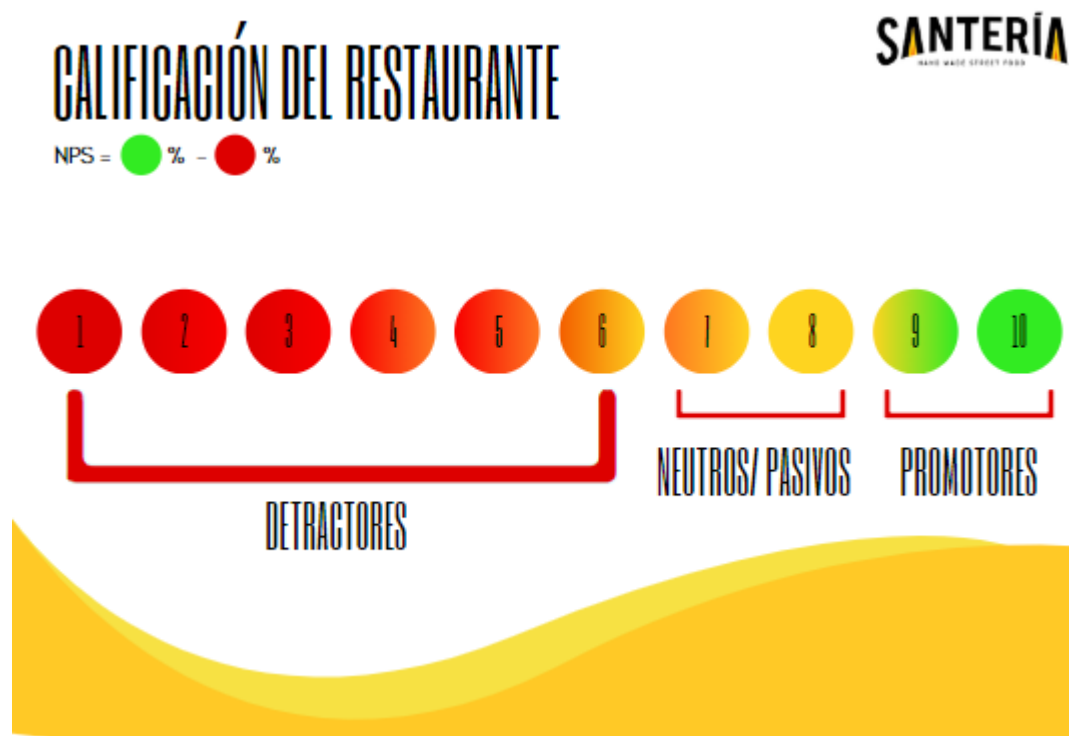


Fuente: Elaboración propia. Canva.

Por último, Santería podría visualizar su puntaje de la siguiente manera (ver figura 65). El resultado para el *NPS* se obtiene con la resta entre el porcentaje de promotores y el porcentaje de detractores. Aquellos consumidores que son actualmente neutros se podrán tener en observación para que en un futuro cercano transiciones a ser promotores. El *NPS* obtenido antes de la propuesta fue de un 80,7%, por lo que se debe de buscar obtener el mismo resultado o mejorarlo.

Figura 65

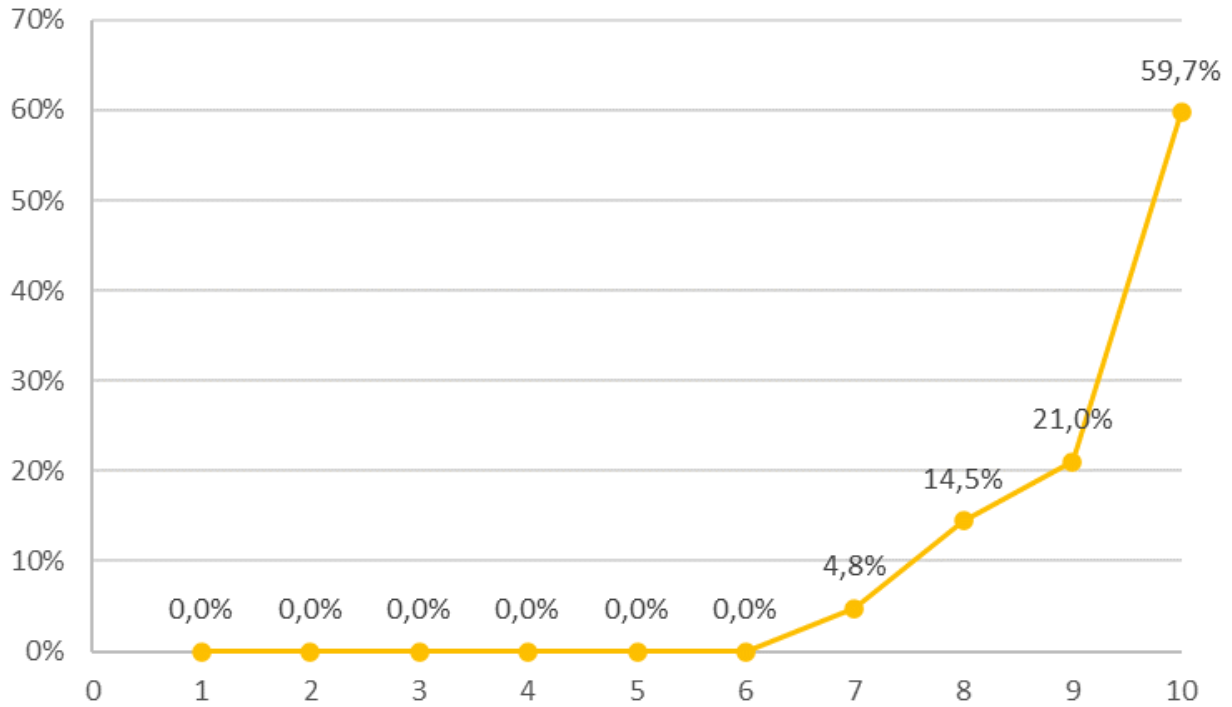
Formula del Net Promoter Score



Fuente: Elaboración propia

**Figura 66**

*Net Promoter Score Actual*



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 66 se muestra el NPS actual, y se mide si los clientes actuales del restaurante recomendarían a sus amigos o familiares visitar el local. Donde un 80,7% se posiciona como promotor ya que definitivamente recomendaría el restaurante, mientras que un 19,3% se considera neutro y no hay detractores. Esto brinda un NPS de 80,7% basado en los clientes actuales.

Finalmente, una excepción que se podría implementar es que, si el cliente llegase a no estar satisfecho con su platillo por alguna razón, el restaurante se encargará de volver a hacer dicha comida para comodidad del consumidor. En el caso de las plataformas de envío a domicilio se procedería a realizarle el reembolso o, en todo caso, a ofrecerle una cortesía la próxima vez que visite el local.

Otra propuesta que va de la mano sería crear un protocolo de emergencias, donde cada colaborador sepa qué hacer en caso de peligro o en una emergencia, cuáles son las salidas idóneas

para guiar a los clientes de manera segura y poder darles ese cuidado y atención que deben tener. Esto permitirá que las personas se sientan en calma y seguras, porque el local sabrá qué hacer en cualquier situación.

#### 4.3.11.2. Distribución de los servicios

La ubicación del restaurante ha sido uno de sus factores de éxito, ya que el local está ubicado en una zona céntrica de Cartago. Esto le ha permitido atraer mercados de diferentes sectores de la provincia. El horario varía de acuerdo al día; los lunes el restaurante abre únicamente en las noches de 6 pm a 9 pm. Los miércoles, jueves y viernes abre a mediodía hasta las 3 pm y luego en la noche de 6 pm a 10 pm. Los sábados inician operaciones al mediodía, y con un horario continuo hasta las 10 pm. El domingo inician al igual que el sábado, pero cierran a las 5 pm. Los días martes el restaurante está cerrado. Además, la empresa ofrece el servicio a domicilio y por medio de *Uber Eats*, lo que permite ampliar la cantidad de clientes.

La propuesta de distribución de servicios consiste principalmente en invertir en un local en el sector oeste de San José. El restaurante atrae muchos clientes de diferentes zonas del GAM, sin embargo, un factor que influye en la toma de decisión es el tiempo que se tarda yendo a Cartago. Por lo tanto, al tener un local en otra zona del país le permitirá atraer aún más clientes y ampliar sus operaciones. Es importante tomar en cuenta que el consumidor valora que el servicio ofrecido siempre mantenga los mismos estándares, por lo que es importante preparar al personal para garantizar el mismo producto. Al considerar abrir un nuevo local, se debe procurar mantener la esencia que cautiva al cliente por lo que se debe de tomar en cuenta sus opiniones, por ejemplo, el local debe mantener dimensiones similares que generen la misma confianza del actual. Por esta misma razón no se propone ampliar el local actual y se considera que una nueva sede es más provechosa. Además, junto a esta propuesta, se propone aumentar los recursos destinados hacia las plataformas de servicio a domicilio. Una opción es aumentar el espacio de la cocina, para así poder dar abasto a una demanda mayor sin descuidar la calidad y el servicio del local.

También se propone aumentar los horarios de los días más concurridos, ya que se obtuvieron comentarios acerca de visitas en horarios donde el local estaba cerrado. La propuesta consiste en realizar una jornada continua los viernes y sábados desde mediodía hasta las 10 pm y agregar una hora más tarde el cierre del domingo. Sin embargo, se entiende que los horarios

actuales se basan en la premisa de que realmente resulta rentable jornadas continuas todos los días por falta de clientela, por lo que se propone realizar un periodo de prueba para determinar si en efecto habrá más visitas en los horarios actualmente cerrados.

#### 4.3.11.3. Fijación de precios

##### 4.3.11.3.1. Precios de los diferentes servicios ofrecidos

Los precios del restaurante, mostrados en la figura 67 se consideran ideales para el mercado de restaurantes por lo que no se considera necesario propuestas de cambio en este sector. La empresa presenta una variedad de precios que le permiten ofrecerse a diferentes clientes, ya que cuentan con tres rangos de precios. El restaurante ofrece productos de consumo rápido y de menor tamaño a un precio relativamente bajo. Su gama media es su mayor fuerte ya que tienen productos desde ¢5.200 hasta ¢7.200, los de mayor precio incluyen acompañamientos. Por otro lado, para un mercado que busca un producto un poco diferente y que está dispuesto a pagar más, el restaurante ofrece sus productos de parrilla.

#### Figura 67

*Tabla de productos del restaurante y su rango de precios*

<b>Producto</b>	<b>Rango de precios</b>
Hamburguesas (incluye acompañamiento)	¢6.500 - ¢7.200
Tacos	¢5.200 - ¢5.500
Burritos (incluye acompañamientos)	¢6.200 - ¢6.700
Sándwiches (incluye acompañamientos)	¢5.950 - ¢6.250
Entradas/Snacks	¢2.500 - ¢5.200
Ensaladas	¢5.850
Parrilla (incluye acompañamientos)	¢6.600 - ¢8.850

Fuente: (Elaboración propia, 2023).

#### 4.3.11.3.2. Relación de precios con respecto a la competencia

En general, Santería presenta un rango de precios menor en comparación a su competencia. Sin embargo, es importante mencionar que la competencia presenta una mayor gama de productos y al mismo tiempo mayor variedad dentro de la misma gama, ya que presentan productos con ingredientes más costosos que incrementan el tope de sus precios.

**Figura 68**

*Tabla de comparación de productos y rango de precios entre el restaurante y su competencia*

Producto	Santería	Mayyi's
Hamburguesas (incluye acompañamiento)	₡6.500 - ₡7.200	₡6.400 - ₡10.190
Tacos	₡5.200 - ₡5.500	N/A
Burritos (incluye acompañamientos)	₡6.200 - ₡6.700	₡5.880 - ₡7.770
Sándwiches (incluye acompañamientos)	₡5.950 - ₡6.250	₡6.400 - ₡8.300
Entradas/Snacks	₡2.500 - ₡5.200	₡2.630 - ₡7.560
Pinchos	N/A	₡5.360 - ₡6.410
Ensaladas	₡5.850	₡5.880 - ₡6.930
<i>Hot Wings</i>	N/A	₡5.360 - ₡13.020
Parrilla (incluye acompañamientos)	₡6.600 - ₡8.850	₡5.780 - ₡17.380

Fuente: (Elaboración propia, 2023).

Como se muestra en la figura 68, las hamburguesas, las cuales son el producto principal de ambos restaurantes, inician en un precio similar. La competencia presenta una mayor variedad de hamburguesas por lo que hay productos que llegan a un precio mayor al máximo de Santería. Sin embargo, si se comparan las hamburguesas similares entre ambos restaurantes, el precio de la competencia es cercano a los ₡8.000, mientras que, para Santería, la hamburguesa con mayor precio es de ₡7.200.

En cuanto a los burritos y los sándwiches, el mismo factor de variedad influye en los precios ofrecidos por la competencia, ya que presentan productos con un mayor precio debido a los ingredientes. A pesar de esto, los productos comparables de esta gama rondan precios similares por lo que no hay diferencias que aventajan a un restaurante sobre otro. Los productos de la gama de “Parrilla” inician en un precio similar, sin embargo, la competencia presenta cortes a precios más altos mientras que los cortes de Santería no alcanzan esos precios.

Santería presenta una ventaja de precios sobre su competencia, aunque no significativa ya que varios productos son similares. Como se mencionó anteriormente, esta ventaja se ve mayormente reflejada en el producto estrella del restaurante, las hamburguesas. Por lo tanto, no se considera necesario una propuesta para los precios del restaurante, ya que aventajan al de la competencia directa sin afectar su calidad y tamaño.

#### 4.3.11.4. Promoción y educación

##### 4.3.11.4.1. Promoción actual del negocio

La empresa no utiliza promociones de forma constante. Se entiende que han existido y se han utilizado en pocas veces. Sin embargo, el restaurante no cuenta con un plan de promoción vigente. Anteriormente, han ofrecido promociones en el día de su aniversario o el día de la hamburguesa, principalmente un porcentaje de descuento del total de la compra o de cierto producto.

##### 4.3.11.4.2. Propuestas nuevas de promoción

#### Tarjetas de cliente frecuente:

Las tarjetas de cliente frecuente son cada vez más utilizadas en las tiendas de productos y servicios. Estas se pueden encontrar en negocios como heladerías y hasta lavados de auto. Se tratan de tarjetas que son selladas por cada compra o visita y al final de una cantidad de compra determinada podría ofrecerle al cliente un premio. Este premio podría ser un descuento, un producto o servicio gratuito, o mercadería.

Las tarjetas se han utilizado por mucho tiempo de forma física, aunque ahora existen páginas *web* que permiten al negocio crear un usuario para el cliente y que por medio de un

link o código QR pueda apuntar sus comprar y completar sus tarjetas de cliente frecuente. Mediante la implementación de Marketing de base de datos, se podría lograr determinar un programa de lealtad que beneficie a los clientes. Los correos y *WhatsApp* son herramientas sumamente útiles para el manejo de dicha base de datos. Al entregar la tarjeta se solicitarán los datos del cliente para generar una base de datos para futuros uso.

### Figura 69

*Ejemplo de tarjeta de cliente frecuente para Santería*



Fuente: Canva, elaboración propia.



### Happy hours:

Las horas felices se pueden encontrar en muchos restaurantes y bares del país. Este evento consiste en ofrecer promociones en bebidas alcohólicas o “bocas” o *snacks* entre horas específicas. Por lo general, se ven estas promociones entre las 3 de la tarde y las 6 de la tarde, algunas veces todos los días o tal vez en ciertos días específicos. Esta táctica ayuda al establecimiento a atraer clientes a horas menos concurridas ya que puede aplicar descuentos en ciertos productos tales como canastas de papas u otras “bocas”, o en cervezas y cócteles. Por ejemplo, Santería podría aplicar 2x1 en cócteles o en alguna cerveza patrocinada. También podría ofrecer una bebida alcohólica acompañada con un *snack* como tacos, dados de queso, papas o camotes a un precio de oferta.

### Días especiales:

Para días especiales se puede crear un menú especial. Por ejemplo, para los días festivos como día del padre, día de la madre, *Halloween* o el 15 de septiembre, el establecimiento podría crear un platillo especial inspirado en ese día en particular. Esto ayudaría a atraer más público al establecimiento.

### **Figura 70**

*Idea de platillo temático*



Fuente: Elaboración propia. Procreate.

### El platillo del mes:

Santería podría promocionar un platillo del mes para tener mayor rotación en el menú actual. Este platillo podría ser existente, aunque cabe la posibilidad de que cree un platillo diferente una vez al mes para atraer al consumidor a probar productos nuevos. Estos platillos pueden tener un producto de temporada, y estar acompañados de una bebida específica y darse con un precio especial.

### Descuentos especiales:

Los descuentos especiales pueden ser una forma de promoción práctica para varias ocasiones. Estos descuentos podrían ir ligados a platillos especiales, eventos especiales o días especiales. Por ejemplo, en un día festivo como el día del padre, el platillo de “papás” podría aplicarse un descuento especial. Esto también podría hacerle para los cumpleaños, a grupos de más de 10 a 15 personas al pagar en una sola cuenta, entre otros.

Un descuento especial se podría aplicar a estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica, el cual se encuentra a menos de 3 kilómetros del establecimiento. El estudiante podría presentar su carné de estudiante un día a la semana entre ciertas horas (por ejemplo, miércoles de 11:30 a 1:30). Esto podrá atraer clientela en días menos concurridos.

### Menú ejecutivo:

Para los días menos concurridos entre semana, Santería podría ofrecer a sus clientes un menú ejecutivo, el cual venga acompañado de un plato fuerte más un acompañamiento y una bebida gaseosa o natural. Esto podría dar rotación a los platillos menos tradicionales tales como los tacos, los *wraps* y las parrillas. Un menú ejecutivo podrá atraer un sector de la población en específico durante las horas de almuerzo entre semana.

#### 4.3.11.4.3. Tipos de publicidad utilizada por la empresa

La publicidad actual del negocio se da por medio de redes sociales. La empresa tiene un uso activo de *Instagram* y *Facebook*. Por estas páginas podrán adquirir algunos planes de publicidad básicos de sus perfiles, *posteos*, o historias. También participan activamente en las plataformas de *Uber Eats*. No obstante, no utilizan otras formas de publicidad diferentes o

innovadoras. Una actividad más reciente ha sido la venta de una cantidad limitada de camisetas con el logo de Santería para sus clientes.

#### 4.3.11.4.4. Propuestas nuevas de publicidad y relaciones públicas

##### Alianzas con Blogs/ Bloggers:

Como se mencionó en el apartado 4.4.5.5 “Por generaciones”, se conoce que las generaciones actuales están en constante creación de contenido e involucradas con redes sociales. Hoy existen muchas páginas *web*, y perfiles en distintas plataformas donde evalúan lugares para visitar en Costa Rica. Estos *blogs* son perfiles manejados por personas que comparten sus experiencias en redes sociales de lugares que visitan para comer. Una nueva propuesta de publicidad para Santería sería crear una alianza estratégica con algunos de estos perfiles costarricenses sobre lugares para ir a comer. Por lo general, las alianzas se establecen por medio de canjes en donde el establecimiento le daría productos o servicios gratis a la página y esta publicaría sobre su negocio en donde tendría mucha exposición a *likes* y *followers*.

##### Participación en ferias, eventos y conciertos:

Cada día se presentan más eventos en el país. Las ferias de vino, cerveza y gastronomía, conciertos o festivales es mayor conforme pasan los años. En estos eventos se presencia una cantidad alta de establecimientos de comidas rápidas, estilo *street food*, entre otras. Santería Handmade Street Food podría considerar en el futuro cercano participar en estos eventos. En estos podría recibir una alta exposición de marca y generar buenos ingresos.

##### Competencias de comida:

En Costa Rica en los últimos años se han celebrado, en alianza con diferentes marcas, los eventos gastronómicos estilo competencia como “*Burger Rocks*”. Estas alianzas entre diferentes marcas se organizan para que los establecimientos de comida realicen un platillo especial en donde el público pueda ir a probarlo y votar por ellos. Un evento como este podría ser una buena propuesta de publicidad de marca y publicidad de las hamburguesas de Santería. El negocio podría desafiarse en crear nuevos productos y buscar mejores materias primas para futuros menús.

## Redes sociales:

Se propone que la empresa siga utilizando las plataformas de redes sociales actuales como canal de publicidad de sus productos y servicios. Sin embargo, se puede crear un plan más robusto para este. También, podría optar por buscar otros canales diferentes tales como enviar información por medio de *WhatsApp*, correos electrónicos o anuncios en *YouTube*. Actualmente, no se tiene conocimiento del presupuesto actual destinado para esta práctica.

### 4.3.11.5. Proceso

Para explicar de forma detallada el proceso por el cual se suele pasar a la hora de visitar el restaurante se procedió a realizar un *Customer Journey Map*, mediante el cual tiene como objetivo observar la experiencia del cliente en el proceso de compra, sus posibles emociones y puntos de mejora que puedan ser analizados.

Para el local, se dividió la experiencia en 5 fases, las cuales se detallan a continuación:

#### Fase #1: Llegada al centro comercial

Sucede cuando el usuario llega al lugar donde se encuentra ubicado el restaurante. Realmente no existe interacción con alguien en particular, pues la persona suele llegar, busca parqueo y, una vez lo encuentra, se baja para ir a Santería. Aquí, la emoción que se puede sentir es **indiferencia**, puesto a que es un punto neutro en la experiencia.

Aquí, el cliente espera el poder encontrar un estacionamiento de forma rápida, sin embargo, un posible quiebre de experiencia es que no haya espacios, donde la emoción podría fácilmente convertirse en una más negativa y de **disgusto**. Una oportunidad para mejorar es identificar posibles nuevos locales cercanos, con los cuales se puedan realizar alianzas para que las personas siempre encuentren lugar dónde estacionar.

#### Fase #2: Llegada al restaurante

Cuando el cliente llega al restaurante, pasará por dos tipos de interacción respectivamente. Primero estará el recibimiento del cliente por parte del personal, en donde muy posiblemente hablará con un colaborador para poder ser atendido. Este es un punto crítico, puesto que el cliente se sentirá **expectante** e **ilusionado**, ya que tiene el primer acercamiento con el local, su estructura,

diseño, cómo es y qué tal se ve (en pocas palabras: su primera impresión), además de si es bien atendido desde el inicio. De hecho, el quiebre de experiencia en esta parte puede suceder si se tiene que esperar mucho tiempo en la puerta para que lo atiendan; la expectativa del cliente siempre será tener un recibimiento amable y además rápido por la persona que vaya a ayudarles.

Una oportunidad para prevenir este quiebre, es capacitar al personal para poder dar siempre un trato amable y empático con los clientes.

El segundo tipo de interacción que sucede en esta fase es donde, después de ser atendidos, los colaboradores le asignan una mesa y les entregan el menú a los clientes. Aquí, el usuario puede sentirse muy entusiasmado, debido a que ya está viendo las opciones que podría llegar a pedir para comer. En este momento, la expectativa puede ser encontrar una mesa de forma rápida, pero el quiebre puede ser el no encontrar un espacio dónde sentarse, que el tiempo de espera sea excesivo o que los precios sean demasiado altos.

La oportunidad para evitar que esto suceda puede encontrarse en dos soluciones: ampliar el local o, en caso de que esto no sea viable, reorganizarlo para poder tener más mesas disponibles y, por lo tanto, dar una mejor experiencia.

### Fase #3: Toma y espera del pedido

Después de escoger qué se desea pedir, la interacción que sigue es hablar con el colaborador para pedir su orden y, seguidamente, esperar el pedido. Es un momento en el que las personas se sienten entusiasmadas y expectantes, debido a que desean comer pronto y están emocionados por el platillo que se pidieron. Su expectativa es poder pedir la comida que desean sin ningún problema y que el tiempo de espera sea corto, sin embargo, el posible quiebre de experiencia sería que no haya algún platillo disponible (que fuese justamente el que se escogió) o que el tiempo de espera sea muy alto, lo que podría hacer sentir al consumidor decepcionado y molesto.

La capacitación de personal adecuada para saber manejar estas situaciones es una gran oportunidad para poder sobrellevar estos momentos; si se le ofrece alguna opción parecida al cliente o alguna variante con otros ingredientes, podría evitarse un disgusto. Además, otra opción sería ampliar la capacidad en la cocina para que exista mayor rapidez a la hora de preparar la comida y que las personas no deban esperar mucho. Además de la solución anterior para el tiempo

de espera, se puede advertir al cliente el tiempo de espera aproximado y en caso de un retraso inesperado ofrecer las disculpas del caso y hacerle saber al cliente la razón.

#### Fase #4: Recibimiento del pedido y consumo de la orden

Este es el momento donde el colaborador entrega la orden a los clientes y ellos prueban los platillos. Muy posiblemente y, si el sabor es de agrado de los consumidores, su emoción será de **entusiasmo** y **felicidad**, puesto a que su expectativa era estar a gusto con el sabor de la comida que se ordenó y que, además, venga en perfecto estado (tal y como se pidió en su momento).

Un posible quiebre de experiencia, en este caso, podrían ser dos: que haya errores en el platillo (generando molestia en el cliente, ya que no fue así como pidió la comida y puede generarle mal sabor) o que la porción sea más pequeña de la que esperaba. Es importante analizar oportunidades para evitar esta situación, debido a que el consumo del platillo es una fase **crítica** en la experiencia de un consumidor. Si la persona disfruta de la comida, definitivamente querrá volver al restaurante, sin embargo, si pasa un mal momento, es muy posible que no desee darle una segunda oportunidad.

El punto de mejora en este caso es anticipar esto y brindarles a los colaboradores una capacitación completa para dar un buen servicio al cliente y evitar dichos errores. Además, es necesario invertir constantemente en el mantenimiento de la calidad de los platillos mediante una buena escogencia de ingredientes y de los proveedores que lo entregan.

#### Fase #5: Pedido de la cuenta y pago al restaurante

En la fase final, las últimas interacciones que tendrá el cliente con los colaboradores serán para pedir la cuenta y pagar. En este momento, es posible que haya un sentimiento de **estar satisfecho**, puesto a que ya el usuario tuvo la oportunidad de comer y está contento con su experiencia en el restaurante. Su expectativa es el de poder pagar de forma rápida y eficiente y recibir un buen servicio al cliente al finalizar.

Un quiebre de experiencia en esta fase sería el de tener que esperar demasiado para que les cobren su comida o, que no existan las suficientes alternativas de pago, por lo que genera un problema para el usuario. Además, el llevar la cuenta cuando no fue solicitada puede afectar la experiencia ya que el cliente puede sentir que quieren que se vaya. Se tendría que otorgar una

capacitación al personal para poder llevar la cuenta de manera eficaz y, además, que el restaurante tenga siempre en cuenta la posibilidad de ofrecer todo tipo de medio de pago para que el cliente se sienta cómodo a la hora de pagar y no quede con una mala experiencia.

Figura 71

Customer Journey Map de Santería Handmade Street Food

## Customer Journey Map: Visita al Restaurante Santería



Fuente: Elaboración propia.



#### 4.3.11.6. Entorno físico

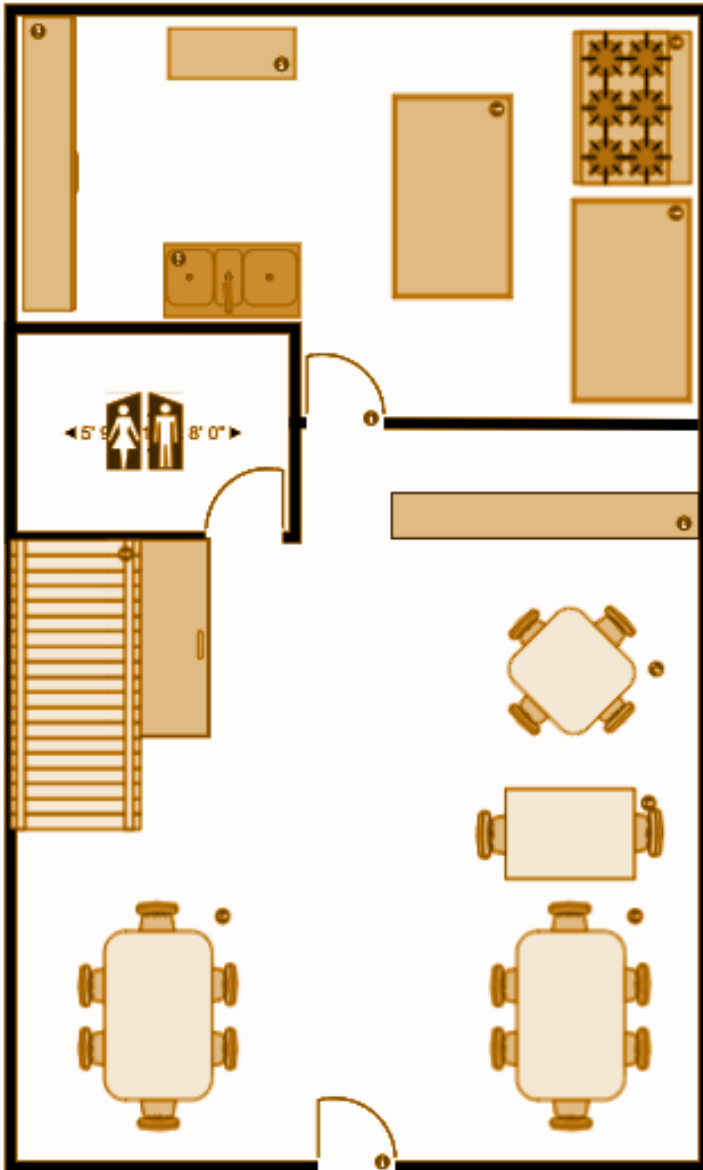
No se posee suficiente evidencia para saber si el primer punto de contacto entre el cliente y el restaurante es su espacio físico, ya que en la actualidad el uso de las tecnologías, plataformas digitales y redes sociales hacen que la información viaje de manera muy rápida entre las personas. Algunas podrán darse cuenta de la existencia del restaurante por medio de redes sociales, otras por amigos, familiares o conocidos, y otras porque se encontraron con el establecimiento físico. Incluso, muchas personas llegan a nunca visitar presencialmente un restaurante, sino que ordenan su comida por medio de aplicaciones. Sin importar cual fuese su primer contacto, la presentación del local siempre será importante porque es aquí donde se puede captar la esencia de Santería y se podrá observar con más claridad su identidad.

##### 4.3.11.6.1. Diseño del espacio donde se imparte el servicio

El local está ubicado en Cartago y cuenta con dos plantas. En la primera planta podemos ver en la figura número 72 que el espacio se distribuye entre la cocina, el salón y un baño. El salón cuenta con un total de 6 mesas, las cuales usualmente se suelen juntar para formar mesas más grandes para grupos de más personas. Al mismo tiempo en este sector, se cuenta con las bebidas debajo de las escaleras, donde se aprovecha ese espacio en el cual no se puede acomodar otra mesa. También hay un mostrador donde se maneja la caja y otras tareas administrativas. Como se mencionó anteriormente, el baño cumple con la Ley N°7600 debido a su espacio y los detalles en su interior, sin embargo, es importante recalcar que este baño es para uso de todo el restaurante. En el sector de la cocina, se ubica la bodega de ingredientes y todos los implementos para elaborar el producto. El primer piso no presenta oportunidades de mejora, ya que no hay espacio para poder agregar más mesas y el resto de espacios son necesarios para el negocio.

**Figura 72**

*Distribución del espacio del restaurante en el primer piso*



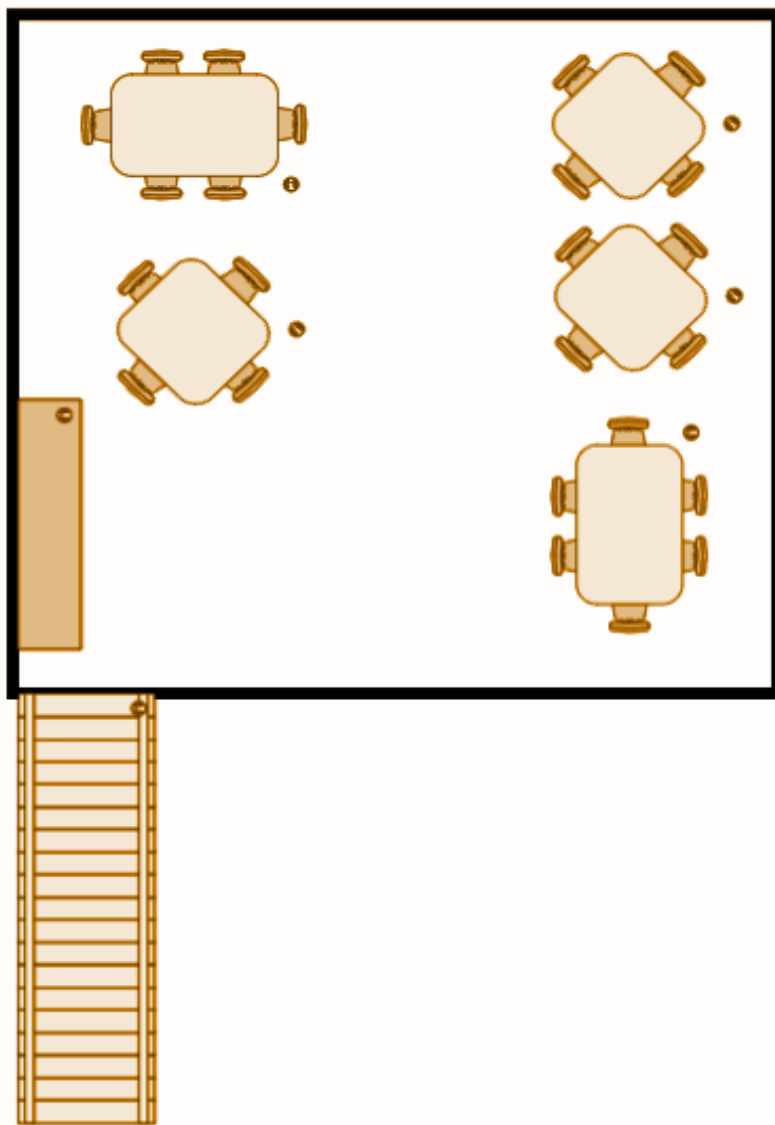
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el segundo piso sólo se utiliza como salón, este se observa en la figura número 73. Este espacio cuenta con un total de 7 mesas, y al igual que en el primer piso se pueden juntar si es necesario. Es importante mencionar que el restaurante cuenta con sillas extra en la bodega en caso de ser necesario más. En el segundo piso también hay un refrigerador para bebidas

y un espacio para que el colaborador pueda atender más rápido a los clientes sin necesidad de estar bajando. Este espacio, a pesar de simple, si presenta una oportunidad de mejora, ya que en el centro del piso se pueden colocar 2 e incluso 3 mesas más sin afectar al resto de clientes. Este cambio no se ha implementado debido a que anteriormente por temas de restricción sanitaria debía haber distanciamiento entre mesas, pero ya se puede agregar más mesas a este espacio.

### Figura 73

*Distribución del espacio del restaurante en el segundo piso*



Fuente: Elaboración propia.

El diseño y la decoración del interior de Santería se pensó como estilo industrial. Esto se puede ver por sus colores planos, el uso de mobiliario de tipo metal negro, techos altos, mezanine con barandas, escaleras metálicas, elementos de ladrillo y un toque de madera. Ese estilo tiende a ser un poco tosco y opaco, pero moderno. No obstante, las mesas con un acabado en madera, el bar con acabado de ladrillo y los bombillos tipo *vintage* dan a Santería una sensación más acogedora y calurosa. Los colores emblemáticos del establecimiento son el negro y el amarillo, aunque se puede observar un poco de naranja en su logo.

En la psicología del color, el amarillo y el naranja demuestran positivismo y optimismo al ser colores alegres. La combinación de estos puede llegar a impactar a los consumidores. Este color vibrante puede llamar la atención a los jóvenes al transmitirles diversión, creatividad y felicidad. Por otra parte, el color negro, el cual es importante en su temática de estilo industrial, se percibe como un color que demuestra poder y autoridad. Da confianza y fuerza, es elegante y da su toque de sofisticación. Es un color arriesgado de utilizar, sin embargo, Santería ha generado un buen impacto con su logo. El uso del color negro en interiores es arriesgado ya que hace los espacios verse más reducidos y apagados, no obstante, el establecimiento ha puesto buena iluminación. Además, el techo doble crea una sensación de mayor espacio. (Galiana, P. 2022)

Tanto en la figura número 56 como en la figura 72 se puede observar parte del diseño de la pintura del restaurante. En estas se aprecia un personaje en color negro con cabeza de hamburguesa. También se pueden ver las palabras *street food*. Por último, se observa el afiche estilo *poster* de una virgen sosteniendo una hamburguesa en blanco, amarillo y negro, referencia a la Virgen de los Ángeles, figura emblemática de la zona de Cartago y de Costa Rica al ser un país de religión católica oficial según su Constitución.

En la siguiente figura, se puede apreciar el interior del establecimiento de comida desde la esquina derecha hacia adentro. En esta fotografía se puede observar el salón principal, las gradas al segundo piso, el balcón del segundo piso, el baño y la cocina. También se evidencian los colores de la marca y el estilo descrito anteriormente.

## Figura 74

*Fotografía desde la primera planta de Santería*



Fuente: (Elaboración propia, 2023)

Además de sus colores impactantes y su estilo callejero, Santería no cuenta con más decoración en el interior. Las mesas son alistadas con individuales de papel y los servilleteros. En la figura anterior se puede apreciar una planta ornamental, sin embargo, esto no se considera parte esencial de la decoración del interior. El mobiliario y equipo es parte del entorno físico. Tanto en el primer piso como en el segundo piso se encuentran las refrigeradoras con bebidas, aires acondicionados, televisores y estantería sencilla para platos, vasos, cubiertos, entre otras cosas.

Las pruebas de cliente incógnito nos demostraron que el espacio físico es abierto, aireado y tiene buena iluminación, lo que crea el espacio más placentero para el consumidor.

Con respecto a la decoración exterior, el establecimiento comparte pasillos de exterior con otros locales dentro del centro comercial, por lo que no podría poner mobiliario y equipo en las afueras del restaurante. Sin embargo, este podría optar por decorar las ventanas con *stickers* llamativos con la temática de Santería, así como tener luces estilo jardín o colocar decoraciones sencillas tales como banderines, tablonces de tiza o marcadores, pancartas, lonas publicitarias tipo bandera, entre otras cosas. El local cuenta con parlantes en el primer y segundo piso para reproducir música sin aumentar el ruido. A continuación, en las figuras 75 y 76 se podrán ver un par de propuestas sobre decoración del exterior del restaurante, y a la vez propuestas de promoción y publicidad.

### **Figura 75**

*Tabla de información en tiza*



Fuente: Elaboración propia. Procreate.

## Figura 76

### *Lona publicitaria*



Fuente: Elaboración propia. Procreate.

#### 4.3.11.7. Administración del personal

En una empresa de servicios el personal puede influenciar en la decisión de compra de los consumidores, por lo que es necesario darle la atención que requiere. Un buen ambiente laboral puede aportar a que los colaboradores ofrezcan un mejor servicio, además, en un restaurante el trabajo en equipo facilita las responsabilidades de cada trabajador. Las actividades de “*team building*” pueden aportar a generar un grupo más unido, motivarlos, e incluso generar un sentido de pertenencia a la empresa. La propuesta consiste en realizar dos veces al año un “*team building*” enfocado en temáticas a mejorar, por ejemplo, una actividad enfocada en mejorar la comunicación entre los colaboradores donde tengan que trabajar en equipo para lograr ciertos objetivos, como un “*Escape Room*”. Estas actividades unen al grupo mientras ofrecen momentos recreativos que aumentan la moral.

Otro aspecto importante para el personal del restaurante, es la capacitación que recibe para estar en constante mejora. Los empleados siempre tienen oportunidades de mejora, realizar capacitaciones de vez en cuando puede aportar positivamente al desempeño. Por otro lado, no solo es necesario capacitaciones relacionadas a la operación del restaurante, también se pueden realizar enfocadas a otros aspectos como gestión del tiempo, comunicación, inteligencia emocional, entre otros.

Además de lo anterior, se debe de implementar un sistema de evaluación para los empleados, uno para el servicio al cliente y uno para la cocina. Una herramienta para recibir comentarios positivos y/o negativos de la atención al cliente o del producto es el primer paso para la evaluación de los empleados. Estos comentarios sirven para mejorar el desempeño de cada colaborador e identificar acciones que no son bien recibidas por los consumidores. Por otro lado, también es necesario evaluar al trabajador desde el punto de vista del empleador en aspectos como trabajo en equipo, iniciativa, calidad de trabajo, entre otros. Al evaluar a los colaboradores se pueden identificar oportunidades de mejora en el servicio e incluso premiar el buen desempeño.

#### 4.4. Plan de Operaciones

##### 4.4.1. Descripción de los procesos

###### 4.4.1.1. Contratación del personal

Reclutamiento del personal: como en toda empresa, el recurso humano es uno de los más importantes y en Santería no debe ser la excepción. La empresa antes de iniciar el proceso de reclutamiento debe tener claro el perfil de la persona que está buscando. Una vez cumplido lo anterior, pueden iniciar a buscar personas de forma física, virtual o por recomendación. De forma física, se puede colocar un rótulo en el local anunciando que se busca personal y ahí mismo se le puede brindar información a los interesados. Es importante, que cada uno de los interesados envíen cada uno de los documentos solicitados en el perfil del puesto al correo electrónico del restaurante para poder llevar un control.

Por otro lado, se puede reclutar personal de forma virtual, ya sea publicando un anuncio en las redes sociales del restaurante. También, se puede reclutar personal por medio de páginas web



cómo accióntrabajo.co.cr, buscoempleocr.com, computrabajo.co.cr y eempleo.com. Por último, se pueden recibir recomendaciones para el puesto por parte de los colaboradores de Santería.

**Selección del personal:** una vez que se tienen todos los currículos se debe proceder a escoger a los posibles candidatos, basándose en los que más se adecuen al perfil de puesto establecido. El personal administrativo se debe de encargar de escoger entre tres y cinco posibles candidatos e iniciar el proceso de entrevista. Durante la entrevista se deben evaluar aspectos emocionales, sociales, psicológicos, así como comprobar elementos presentes en el currículum de la persona. Uno de los puntos más importantes es que la personalidad de la persona esté alineada a la cultura organizacional del restaurante.

**Período de prueba:** los tres mejores candidatos pasan a un periodo de prueba de un día en el que deben demostrar sus habilidades desarrollando las labores para la cuales se les está reclutando. Cada trabajador va a tener un día de prueba diferente y luego se les va a comunicar cuál es el que fue contratado. La empresa debe mantener una buena relación con cada uno de los aplicantes para ir creando una base de datos que les sea útil para reclutar en el futuro

#### 4.4.2. Resumen de recursos y materiales humanos

##### 4.4.2.1. Recursos materiales

Para poder llevar a cabo la propuesta es necesario realizar una inversión en las lonas y tablas que llevan publicidad y serán colocadas en el local. Además, es necesario contar con mesas y sillas extra en caso de que sea necesario agregar más espacio, la propuesta contempla dos mesas y ocho sillas.

##### 4.4.2.2. Recursos humanos

El recurso humano es un factor muy importante para una empresa de servicios ya que son los encargados de diferenciar el servicio y asegurar la mejor calidad. En el apartado de la descripción de los puestos de trabajo se detalla el rol de cada uno.

#### 4.4.2.3. Asignación de recursos

La asignación de recursos es administrada por ambos dueños y ellos decidirán el presupuesto a destinar a cada área de la organización. A su vez, ambos dueños son los encargados de controlar el gasto del restaurante.

#### 4.4.3. Política de responsabilidad social corporativa

La política de responsabilidad corporativa es el compromiso de las empresas con la sociedad y el medio ambiente. La empresa actualmente cuenta con pocas prácticas en esta área, primero ofrece los aceites para ser reutilizados por otro tipo de empresas, segunda procura reciclar todo lo posible mediante el servicio de la municipalidad y dos veces al año compra comestibles para familias en necesidad. Es ideal seguir aplicando estas prácticas, sin embargo, se considera que la empresa puede ofrecer aún más.

Se propone realizar campañas de voluntariado por parte de los empleados donde puedan aportar a la sociedad, por ejemplo, campañas de recolección de basura. Aun así, se comprende que esto representa un costo económico para el restaurante por lo que no se propone que sea recurrente, sino una vez al año. Este voluntariado no se limita al ejemplo, ya que pueden ser otros tipos de servicios.

La empresa actualmente busca comprar parte de sus ingredientes a proveedores pequeños de la zona. Se propone mantener esta práctica e incluso ir más allá al definir, mediante una política empresarial, cuáles productos van a ser adquiridos a estas empresas. Mediante esta práctica el restaurante apoya al pequeño agricultor y se asegura productos de calidad. Por otro lado, en cuanto a los proveedores, el restaurante debe de buscar que estos sean sostenibles y responsables.

Otra política de responsabilidad social corporativa que se propone implementar consiste en organizar actividades solidarias para financiar con la recaudación algún proyecto para la comunidad. Esto se aplica usualmente en supermercado el al momento del pago, se pregunta al cliente si quiere realizar una donación para una causa en específico. Este tipo de práctica se puede aplicar de la misma manera en el restaurante. Las causas pueden cambiar en lapsos de tiempo o cuando se alcance una meta, y se visibilizaría la causa para incentivar más apoyo.

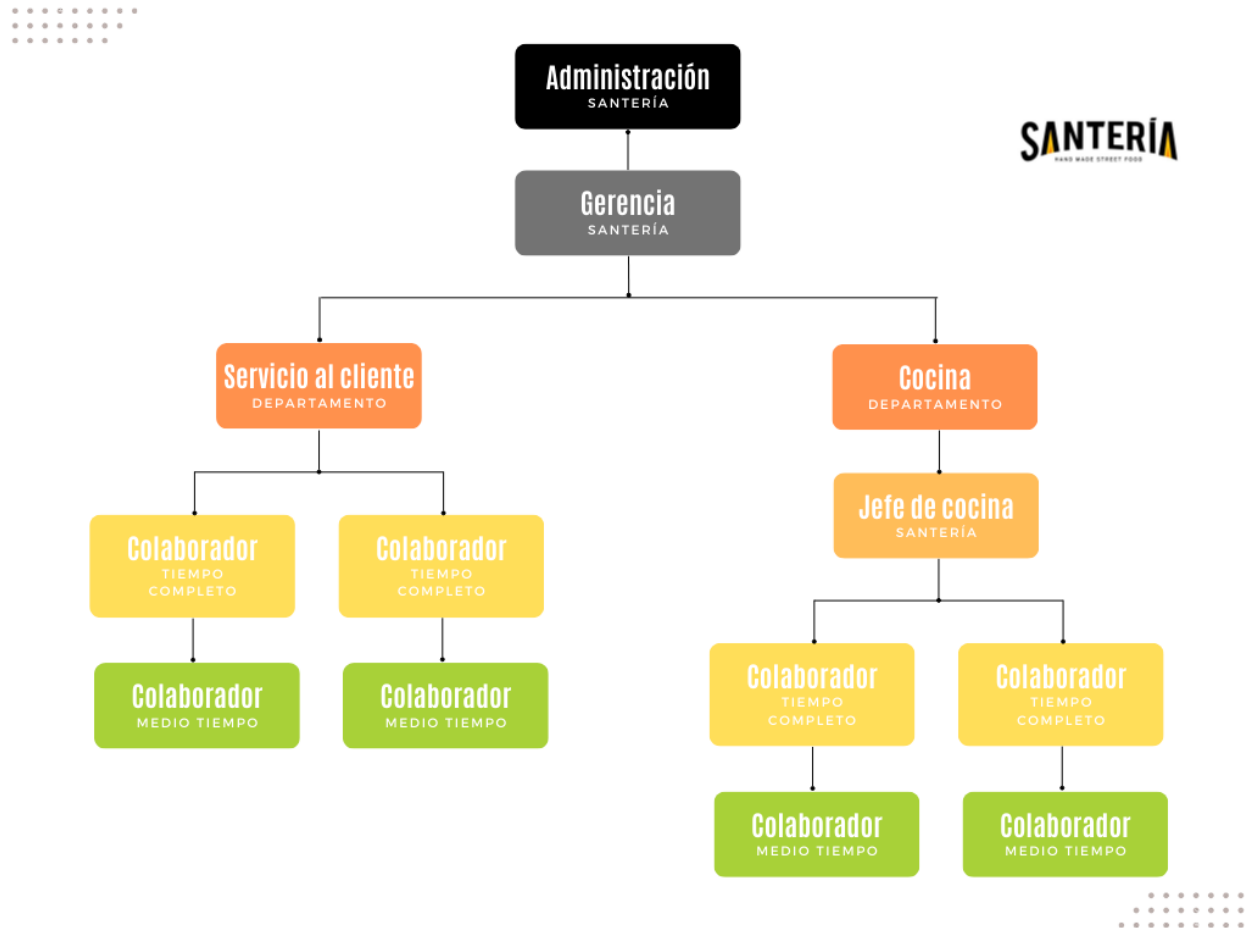
#### 4.4.4. Organización y talento humano

##### 4.4.4.1. Propuesta organigrama

Al ser Santería una empresa en crecimiento, es probable que su organigrama cambie con el tiempo. Sin embargo, este es muy simple. En la figura número 7 del capítulo dos se observó el organigrama actual del negocio. Este se conforma por la gerencia conformada por los dos accionistas en el rango más alto, seguido por el área de servicio al cliente y la cocina. La división de servicio al cliente cuenta con 4 colaboradores, dos a tiempo completo y dos a medio tiempo. Por otro lado, la división de la cocina tiene a cargo a la jefatura de cocina y cuenta con cuatro colaboradores, dos a tiempo completo y dos a medio tiempo. Se debe recalcar que ambos brazos del organigrama podrían cambiar dependiendo a factores tales como oferta y demanda, cambios de horario, expansión, feriados, eventos o vacaciones, entre otros. Por esto, Santería podría optar por incluir nuevo personal o reducirlo. No obstante, se considera mantener el organigrama actual de la compañía. A continuación, se presenta el organigrama actual del negocio.

**Figura 77**

*Propuesta organigrama sobre la estructura organizacional*



Fuente: (Elaboración propia, 2022)

#### 4.4.4.2. Descripción de los puestos de trabajo

Al mantenerse la misma estructura organizacional, se decide aportar a los dueños mediante la descripción de los puestos para así definir sus responsabilidades. A continuación, se explican los puestos del organigrama.

##### Puesto de Gerencia

El puesto de Gerencia, al ser una empresa familiar, concentra varias responsabilidades en una sola persona. Este se encarga de todos los procesos administrativos de la empresa, desde la

contratación del personal, su supervisión y evaluación. Al mismo tiempo, supervisa las finanzas y el manejo de inventarios dentro del restaurante. En este caso, la persona encargada de la gerencia también aporta a las labores dentro del restaurante, especialmente supervisa la atención al cliente.

#### Puesto de servicio al cliente

En cuanto al servicio al cliente, la Gerencia es el supervisor de esta área. Los trabajadores a tiempo completo se encargan de las tareas que requieren más experiencia y un mayor contacto con los clientes, además de supervisar a los colaboradores a medio tiempo. Estos últimos, trabajan especialmente en días más concurridos por lo que desempeñan labores necesarias en el momento y siguen las indicaciones de sus superiores.

#### Puesto de cocina

El área de cocina, al no tener un supervisor como el servicio al cliente cuenta con un jefe de cocina. La función de este puesto es asegurar que los productos cumplan con la calidad deseada y apoyar en las labores de cocina. Además, esta persona es la encargada de velar por el manejo de inventarios del restaurante, sin embargo, los pedidos los hace la gerencia. Dentro de la cocina hay dos trabajadores a tiempo completo que ejecutan las labores necesarias y dos a medio tiempo que asisten usualmente en días de alto consumo y brindan apoyo al resto de colaboradores.

#### 4.5. Estudio Económico y Financiero

A continuación, se presentará la propuesta de plan financiero para el establecimiento. Todos los datos compartidos estarán basados en los Estados Financieros de los años anteriores en que el restaurante estuvo en funcionamiento (2019 a 2021). Cualquier otra información financiera proporcionada será utilizada para el estudio. Cabe destacar que los Estados Financieros para el período terminado en diciembre de 2022 no han sido entregados a los dueños del restaurante, por lo que se tiene información incompleta.

Además, todo análisis y descripción de proyecciones o escenario de periodos futuros serán expuestos basados en supuestos estudiados por los investigadores. Estos supuestos tienen como objetivo proyectar distintos posibles escenarios a corto, mediano y largo plazo, pero no dictará lo que realmente pasará en el futuro tanto con Santería como con su entorno socioeconómico.

#### 4.5.1. Supuestos económicos

##### Escenario pesimista

Para este escenario se tomarán en cuenta supuestos financieros más negativos. Se asume una situación más compleja y pesada para el restaurante. Se asume más dificultad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. El entorno socioeconómico es incierto en el país y esto afectaría directa e indirectamente al establecimiento.

**Ingresos:** las entradas de efectivo quedarán constantes por los siguientes dos períodos. Es decir, la entrada de efectivo permanece estática en ₡106.560.850 para el primer año. A partir del segundo año, se observaría un crecimiento del 6% hasta el año cinco.

**Costos:** las salidas de efectivo por materiales de producción se elevarían en un 8% para cada período. Los costos se elevarían por factores económicos como la inflación y las fluctuaciones en el tipo de cambio, también en factores ambientales que podrían incrementar el costo de materias primas tales como verduras.

**Gastos administrativos:** los gastos administrativos incrementarán en un 8% respecto a su año anterior por los siguientes cinco períodos. Aquí también se toman en cuenta factores como la inflación, el tipo de cambio, el costo elevado de la vida, cambios en los costos de alquileres e incrementos salariales.

**Gastos por publicidad:** el gasto incurrido en publicaciones de redes sociales se realizará cada mes por el monto de ₡24.0000 colones, basado en los precios actuales de las plataformas de redes sociales.

**Otros gastos:** en ocasiones, el restaurante tendrá que incurrir en descuentos para la clientela. Este, y otro tipo de gastos incurridos, incrementarían en un 5% en cada período.

**Gastos no deducibles:** incrementarían en un 3% cada año.

##### Escenario realista o conservador

Para este escenario se plantea un entorno socioeconómico poco cambiante, por lo que los supuestos generados describen un crecimiento más realista, posible y un tanto conservador. Hay

un poco más de certidumbre en la economía, sin embargo, el crecimiento es más lento pero seguro. Este escenario sería el resultado al aplicar las propuestas del plan de negocio.

**Ingresos:** las entradas de efectivo incrementarían en un 10% en cada período. Las estrategias de publicidad y promoción aplicadas permitirían más circulación en el restaurante.

**Costos:** las salidas de efectivo se mantendrían a un crecimiento del 5% anual, por todos los períodos. Se asume una economía menos volátil, por lo que se espera un porcentaje de inflación más controlado y la recuperación paulatina del colón.

**Gastos administrativos:** estos incrementarían en un 8% respecto a su año anterior por los siguientes dos períodos. No obstante, después del año 3, estos se reducirían a un 6% para los siguientes dos años. Aquí también se toman en cuenta factores como la inflación, el tipo de cambio, el costo elevado de la vida, cambios en los costos de alquileres e incrementos salariales.

**Gastos por publicidad:** el gasto incurrido en publicaciones de redes sociales se realizará cada mes por el monto de ₡24.0000 colones, basado en los precios actuales de las plataformas de redes sociales.

**Otros gastos:** en ocasiones, el restaurante tendrá que incurrir en descuentos para la clientela. Este, y otro tipo de gastos incurridos, incrementarían en un 5% en cada período.

**Gastos no deducibles:** estos se mantendrán constantes cada año.

### Escenario optimista

**Ingresos:** las entradas de efectivo incrementarían en un 10% en cada período, asumiendo que a partir del año 3 se elevarían los ingresos a 12% para el año cuatro y cinco. Para el último Estado Financiero que se obtiene (2021) se observó un incremento más realista de un 25,42% el cual no es representativo. Se asume para este escenario optimista que Santería será mucho menor a este al estabilizar sus operaciones en el mercado.

**Costos:** las salidas de efectivo se mantendrían constantes en un 5% por todos los períodos.

**Gastos administrativos:** estos serán menores durante los períodos, asumiendo que no se incurren a nuevos gastos. No obstante, se debe tomar en cuenta que, por temas de inflación, tipo de cambio,

gastos en salarios, alquileres, entre otros, se podría tener un leve aumento de los gastos. Por lo que se asume un incremento del 5% anual.

Gastos por publicidad: el gasto incurrido en publicaciones de redes sociales se realizará cada mes por el monto de ₡24.0000 colones, basado en los precios actuales de las plataformas de redes sociales.

Otros gastos: el restaurante estará activamente dispuesto a ofrecer promociones, por lo que habrá que incurrir en ciertos gastos adicionales. Estos gastos incurridos, incrementarían en un 5% en cada período.

Gastos no deducibles: se reducirían en un 3% por período a partir del año 2. El año uno (2022) se asumirá el mismo monto que el año anterior (₡3,414,742).

Otros supuestos:

- Se asumirá una depreciación en línea recta en caso de ser necesario su uso.
- Los impuestos pagados por la empresa estarán basados en la siguiente tabla. Estos porcentajes han sido presentados por Hacienda para el 2023.



## Figura 78

### *Impuestos a las utilidades, personas Jurídicas*

<b>Tramos</b>	<b>Tarifa aplicable</b>
Sobre los primeros ¢5.761.000,00 de renta neta anual	5%
Sobre el exceso de ¢5.761.000,00 y hasta ¢8.643.000,00 de renta neta anual	10%
Sobre el exceso de ¢8.643.000,00 y hasta ¢11.524.000,00 de renta neta anual	15%
Sobre el exceso de ¢11.524.000,00 de renta neta anual	20%

Fuente: Elaboración propia, Ministerio de Hacienda 2023

- Los Estados Financieros para 2022 no han sido terminados ni entregados a los gerentes de la empresa, por lo cual se estarían proyectando estos también, aun cuando el presente año es 2023.

#### 4.5.2. Análisis de los Estados Financieros actuales

Con el objetivo de explicar de mejor manera los Flujos de Caja proyectados, se realizará de forma breve el análisis del Balance de situación financiera y el Estado de resultados para Santería. Estos estarán adjuntos en los Anexos número 6.5 y 6.6 y serán para los años 2019, 2020 y 2021. Al tratarse de los inicios de la compañía, se observa un Balance y un Estado de resultados bastante simple, débil y puntual para cada periodo.

## Estado de Situación Financiera

Para el primer año (2019), el total de activos corrientes de la empresa era de poco más de 5.9 millones de colones. No obstante, para el año siguiente (año 2), se puede observar un crecimiento significativo en estos activos corrientes por un 236.86% según el análisis horizontal relativo. Seguidamente, para el año 2021 (año 3) se aprecia un crecimiento no tan poderoso como aquel del año 1 al 2, pero, aun así, la empresa logró casi duplicar sus activos corrientes, con un 97.59% para el año 3.

La fórmula a continuación representa un estimado del porcentaje de crecimiento anual de los activos corrientes del año 1 al año 3.

$$\text{Fórmula de crecimiento geométrico} = \left[ (\text{valor futuro} / \text{valor presente})^{1/N} - 1 \right] \times 100$$

Donde:

N = Periodos

$$\text{Crecimiento anual activos corrientes} = \left[ (40,333,114 / 5,984,940)^{1/2} - 1 \right] \times 100$$

$$\text{Crecimiento anual activos corrientes} = 159,60\%$$

Para el año 3 (2021) la empresa registra por primera vez un monto de activo no corrientes. Este se trata de ₡3,828,491 por Propiedad, Planta y Equipo, junto con una depreciación de ₡638,685. Asumiendo que el monto de depreciación equivale al de solo el primer año, el valor de desecho de la Propiedad, Planta y Equipo sería de ₡635,066, se utilizará el método de línea recta con una vida útil de 5 años. Sumando al fin un total en activos de ₡43,522,921 para el último periodo.

$$\text{Depreciación por línea recta} = 638.685 = (3.828.491 - X) / 5$$

$$\text{Valor de rescate} = 635.066 = 3.828.491 - (638.685 \times 5)$$

Por otra parte, sus cuentas pasivas se mantienen en 0 para el año 1 y 2. Para el año 3 sin embargo, la empresa presenta una cuenta por pagar de ₡162,442, lo que equivale a un 0,4% del

total de pasivo y patrimonio. Su cuenta de capital social es de tan solo 1000 colones a lo largo de los 3 periodos, categorizado como “Capital Social Suscrito”, lo que se asume como la apertura de la sociedad anónima.

#### Estado de resultados

Según el análisis vertical aplicado a los Estados de resultados, Santería maneja márgenes de ganancia a lo largo de los primeros tres períodos en promedio de un 52% anual. Los gastos administrativos representan el mayor gasto de la empresa (estos se componen de gastos por alquiler, planilla, servicios, entre otros). Sus utilidades brutas varían año tras año, pero en general, se mantienen entre un 18% y un 28% de los ingresos. En ningún período se reporta el pago de impuestos.

Por otra parte, el análisis horizontal deja ver el acelerado crecimiento de los ingresos año tras año. A pesar de ser un negocio que empezó sus operaciones en plena pandemia, para el 2020 sus ingresos aumentaron en un casi 261% para luego crecer en un 25,42% para 2022.

#### 4.5.3. Gastos

Los siguientes son los gastos nuevos que tendría que incurrir el negocio para darle seguimiento a las propuestas expuestas en el documento presente:

#### Descuentos por promoción

Actualmente, Santería no da descuentos a sus clientes ya que no aplica ningún tipo de promoción o regalía. Al ser esta una nueva estrategia se propone al establecimiento ofrecer un descuento del 2% al 5% en el primer año de uso de promociones. De esta manera, podrá hacer frente a sus gastos y podrá estar en orden con sus finanzas. El porcentaje de descuento a utilizar queda a discreción de los accionistas del negocio y podrá ser modificado o eliminado en cualquier momento. Durante el primer año se podrá ofrecer estos descuentos en algunas situaciones extraordinarias como días especiales, *happy hours* o eventos. En otras ocasiones, se podrá dar un “premio” al cliente al completar las encuestas de satisfacción.

## Figura 79

Descuentos- ejemplo del 5%

Producto	Precios	Promedio de precio	Precio con descuento del 5%
Hamburguesas (incluye acompañamiento)	€6.500 - €7.200	€6.850	€6.507,5
Tacos	€5.200 - €5.500	€5.350	€5.082,5
Burritos (incluye acompañamientos)	€6.200 - €6.700	€6.450	€6.127,5
Sándwiches (incluye acompañamientos)	€5.950 - €6.250	€6.100	€5.795
Entradas/Snacks	€2.500 - €5.200	€3.850	€3.657,5
Pinchos	N/A	N/A	N/A
Ensaladas	€5.850	€5.850	€5.557,5
Hot Wings	N/A	N/A	N/A
Parrilla (incluye acompañamientos)	€6.600 - €8.850	€7.725	€7.338,75

Fuente: Elaboración propia.

### Publicidad

La propuesta de costos dirigidos a la publicidad es muy concreta. Santería debe tener sus redes sociales muy fuertes, por lo que se le propone incurrir en gastos de publicidad mensual en redes sociales como *Instagram* y *Facebook*, pero también con *Uber Eats*.

## Figura 80

### Ejemplo de costos de publicidad en redes sociales

Producto	Precios por publicación/ por clicks	Alcance	Precio por mes plan completo
Instagram	1	4400 a 11000 pax	¢64.776
Facebook	80 - 207	1200 a 3500 pax	¢22.500
Uber Eats	Plan personalizado basado en presupuesto mensual	Alcance basado en plan personalizado	¢7000

Fuente: Elaboración propia. Información de *Meta*, *Uber Eats* e *Instagram*

En la figura anterior, se puede apreciar una idea general de los costos por realizar publicaciones en las distintas plataformas. Muchas de estas se pueden adquirir en paquetes o de manera individual, o por medio de *clicks*. Estos últimos definen el costo publicitario final a partir de la cantidad de personas que le dieron *click* a la publicación. Se estima un costo anual total de ¢240.000, es decir, ¢20.000 mensuales que pueden ser distribuidos entre las tres distintas plataformas.

Se propuso también que la empresa adquiriera publicidad tradicional como son las pizarras de tiza y lonas de pie (conocido como *flag banner*), así como luces de exterior. Las primeras tienen un costo aproximado de 25 a 30 mil colones incluyendo las tizas. Por otra parte, las luces de terraza se pueden comprar en tiendas como Epa, Pequeño Mundo u otros abastecedores o ferreterías. Estas tendrían un costo aproximado de 40 a 50 mil colones dependiendo de la marca, calidad y extensión. Las lonas por otra parte deben ser cotizadas a empresas de diseño y publicidad. Estas empresas proporcionan las lonas y dan el servicio de diseño (si se necesitara) e impresión de la publicidad. Las anteriores tienen un costo aproximado de ¢94.000 y ¢150.000 colones con IVA incluido, el costo está sujeto al tamaño de la estructura, el material utilizado para la impresión y diseño del impreso. Se propone la compra de dos unidades de *flag banners* para el local. Para esto se propone un presupuesto de 300 mil colones.

### Equipo

El establecimiento no busca remodelar el espacio ni comprar equipo de cocina, ya que el restaurante es relativamente nuevo y el equipo y material está en buen estado. Sin embargo, se le propone al restaurante comprar al menos dos mesas y ocho sillas.

Cada unidad de silla tendría un costo aproximado de 40 mil a 45 mil colones y la mesa para restaurante tendría un costo aproximado de 70 mil a 75 mil colones al tipo de cambio presente de 537 colones por dólar. Ambos precios incluyen el IVA.

### **Figura 81**

*Desglose de gastos por materiales y equipos*

<b>Categoría</b>	<b>Producto</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio total</b>
Muebles	Sillas	¢43.500	8	¢348.000
Muebles	Mesa	¢72.500	2	¢145.000

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.4. Estados de Resultados proyectados

A continuación, se presentarán los Estados de Resultados Proyectados a partir de diciembre de 2022 hasta diciembre de 2026.

#### 4.5.4.1. Escenario pesimista

Basado en los supuestos pesimistas, se puede observar que los resultados al final de los períodos descienden año tras año, esto porque se asume un escenario con bajo crecimiento en los ingresos y un crecimiento constante en los costos. Aun cuando el ingreso total es positivo en cada año, los costos ascienden rápidamente lo que da como resultado a utilidades netas poco cambiantes año tras año, y al descontar gastos no deducibles e impuestos, la utilidad neta baja, concluyendo en un decrecimiento.

**Figura 82**

*Estado de resultados proyectado - escenario pesimista*

Estado de Resultados Proyectado para Santería Handmade Street Food para el periodo de diciembre 2022 a diciembre de 2026

	Septiembre 2019	Diciembre 2020	Diciembre 2021	Diciembre 2022	Diciembre 2023	Diciembre 2024	Diciembre 2025	Diciembre 2026
<b>Ingresos</b>	₡23,550,145	₡84,962,031	₡106,560,850	₡106,560,850	₡112,954,501	₡119,731,771	₡126,915,677	₡134,530,618
Costos	₡13,028,794	₡30,324,672	₡53,372,819	₡57,642,645	₡62,254,056	₡67,234,381	₡72,613,131	₡78,422,181
<b>Utilidad operación bruta</b>	₡10,521,351	₡54,637,359	₡53,188,031	₡48,918,205	₡50,700,445	₡52,497,390	₡54,302,546	₡56,108,436
<b>Gastos</b>	₡4,038,522	₡38,642,069	₡26,573,611	₡28,909,832	₡31,172,268	₡33,614,141	₡36,249,729	₡39,094,446
Gastos de administración	₡3,887,871	₡17,977,686	₡25,584,696	₡27,631,472	₡29,841,989	₡32,229,349	₡34,807,696	₡37,592,312
Gastos de publicidad -	-	-	-	₡240,000	₡240,000	₡240,000	₡240,000	₡240,000
Otros	₡150,651	₡20,664,383	₡988,915	₡1,038,361	₡1,090,279	₡1,144,793	₡1,202,032	₡1,262,134
<b>Utilidad bruta</b>	₡6,482,829	₡15,995,290	₡26,614,420	₡20,008,373	₡19,528,177	₡18,883,249	₡18,052,817	₡17,013,990
Gastos no deducibles	₡498,839	₡1,819,480	₡3,414,742	₡3,517,184	₡3,622,700	₡3,731,381	₡3,843,322	₡3,958,622
Impuestos de renta -	-	-	-	₡4,001,675	₡3,905,635	₡3,776,650	₡3,610,563	₡3,402,798
<b>Utilidad neta</b>	₡5,983,990	₡14,175,810	₡23,199,678	₡12,489,514	₡11,999,842	₡11,375,219	₡10,598,932	₡9,652,570

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.4.2. Escenario realista o probable (propuesta de plan de negocios)

En dicho escenario se asume el resultado que tendría la empresa al adoptar el Plan de negocios sugerido en el presente trabajo. Parte de los objetivos es aumentar las ventas en un 10%. Por eso, se asume ese crecimiento en todos los períodos. Los costos crecerían en un 5%, haciendo que las utilidades brutas asciendan en cada periodo. Luego de deducciones tales como gastos e impuestos, el escenario realista daría como resultado a utilidades netas crecientes.

### Figura 83

*Estado de resultados proyectado - escenario realista o conservador*

Estado de Resultados Proyectado para Santería Handmade Street Food para el periodo de diciembre 2022 a diciembre de 2026

	Septiembre 2019	Diciembre 2020	Diciembre 2021	Diciembre 2022	Diciembre 2023	Diciembre 2024	Diciembre 2025	Diciembre 2026
<b>Ingresos</b>	₡23,550,145	₡84,962,031	₡106,560,850	₡117,216,935	₡128,938,629	₡141,832,491	₡156,015,740	₡171,617,315
Costos	₡13,028,794	₡30,324,672	₡53,372,819	₡56,041,460	₡58,843,533	₡61,785,710	₡64,874,995	₡68,118,745
<b>Utilidad operación bruta</b>	₡10,521,351	₡54,637,359	₡53,188,031	₡61,175,475	₡70,095,096	₡80,046,782	₡91,140,745	₡103,498,570
<b>Gastos</b>	₡4,038,522	₡38,642,069	₡26,573,611	₡28,909,832	₡31,172,268	₡33,017,302	₡34,972,492	₡37,044,421
Gastos de administración	₡3,887,871	₡17,977,686	₡25,584,696	₡27,631,472	₡29,841,989	₡31,632,509	₡33,530,459	₡35,542,287
Gastos de publicidad -	-	-	-	₡240,000	₡240,000	₡240,000	₡240,000	₡240,000
Otros	₡150,651	₡20,664,383	₡988,915	₡1,038,361	₡1,090,279	₡1,144,793	₡1,202,032	₡1,262,134
<b>Utilidad bruta</b>	₡6,482,829	₡15,995,290	₡26,614,420	₡32,265,643	₡38,922,827	₡47,029,480	₡56,168,254	₡66,454,149
Gastos no deducibles	₡498,839	₡1,819,480	₡3,414,742	₡3,414,742	₡3,414,742	₡3,414,742	₡3,414,742	₡3,414,742
Impuestos de renta	-	-	-	₡6,453,129	₡7,784,565	₡9,405,896	₡11,233,651	₡13,290,830
<b>Utilidad neta</b>	₡5,983,990	₡14,175,810	₡23,199,678	₡22,397,772	₡27,723,520	₡34,208,842	₡41,519,861	₡49,748,577

Fuente: Elaboración propia.



#### 4.5.4.3. Escenario optimista

El escenario optimista se crea en base a expectativas mayores a las del escenario anterior. Es decir, si la implementación del Plan de negocios por parte de la empresa resulta en un caso de éxito, los ingresos objetivo aumentarían en más del 10%.

### Figura 84

#### Estado de resultados proyectado - escenario optimista

Estado de Resultados Proyectado para Santería Handmade Street Food para el periodo de diciembre 2022 a diciembre de 2026

	Septiembre 2019	Diciembre 2020	Diciembre 2021	Diciembre 2022	Diciembre 2023	Diciembre 2024	Diciembre 2025	Diciembre 2026
<b>Ingresos</b>	€23,550,145	€84,962,031	€106,560,850	€117,216,935	€128,938,629	€144,411,264	€161,740,616	€181,149,489
Costos	€13,028,794	€30,324,672	€53,372,819	€56,041,460	€58,843,533	€61,785,710	€64,874,995	€68,118,745
<b>Utilidad operacion bruta</b>	€10,521,351	€54,637,359	€53,188,031	€61,175,475	€70,095,096	€82,625,554	€96,865,621	€113,030,745
<b>Gastos</b>	€4,038,522	€38,642,069	€26,573,611	€28,142,292	€29,537,406	€31,002,276	€32,540,390	€34,155,410
Gastos de administracion	€3,887,871	€17,977,686	€25,584,696	€26,863,931	€28,207,127	€29,617,484	€31,098,358	€32,653,276
Gastos de publicidad -	-	-	-	€240,000	€240,000	€240,000	€240,000	€240,000
Otros	€150,651	€20,664,383	€988,915	€1,038,361	€1,090,279	€1,144,793	€1,202,032	€1,262,134
<b>Utilidad bruta</b>	€6,482,829	€15,995,290	€26,614,420	€33,033,184	€40,557,689	€51,623,278	€64,325,230	€78,875,335
Gastos no deducibles	€498,839	€1,819,480	€3,414,742	€3,414,742	€3,312,300	€3,212,931	€3,116,543	€3,023,047
Impuestos de renta	-	-	-	€6,606,637	€8,111,538	€10,324,656	€12,865,046	€15,775,067
<b>Utilidad neta</b>	€5,983,990	€14,175,810	€23,199,678	€29,618,442	€37,245,390	€48,410,347	€61,208,687	€75,852,288

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.5. Flujos de Caja proyectado

A continuación, se presenta el Estado de Flujo de Caja proyectado a partir de diciembre de 2022 hasta diciembre de 2026.

##### 4.5.5.1. Escenario realista/ conservador

En este escenario se asume que obtendrían los resultados basados en la adopción del Plan de negocios sugerido. Según dicho caso, año tras año, se contaría con un flujo de caja ascendente, gracias a un crecimiento en las ventas del 10%. A su vez, se asume una depreciación en línea recta que finaliza en el 2025 (5 años de vida útil). Se asume, según los datos obtenidos de Hacienda, que la tasa impositiva es del 20%. Finalmente, se descuenta un valor por compra de materiales y equipo que generarían beneficios a la compañía (CAPEX) de ₡793.000 colones en el año 2023. Esta salida de efectivo se trata del equipo de sala y *banners*.

**Figura 85**

*Flujo de caja proyectado - basado en el escenario realista*

Flujo de caja proyectado para Santería Handmade Street Food para el periodo de diciembre 2022 a diciembre 2026

	Septiembre 2019	Diciembre 2020	Diciembre 2021	Diciembre 2022	Diciembre 2023	Diciembre 2024	Diciembre 2025	Diciembre 2026
<b>Ventas</b>	€23,550,145	€84,962,031	€106,560,850	€117,216,935	€128,938,629	€141,832,491	€156,015,740	€171,617,315
Costos	€13,028,794	€30,324,672	€53,372,819	€56,041,460	€58,843,533	€61,785,710	€64,874,995	€68,118,745
<b>Utilidad operación bruta</b>	€10,521,351	€54,637,359	€53,188,031	€61,175,475	€70,095,096	€80,046,782	€91,140,745	€103,498,570
Gastos de operaciones	€4,537,361	€40,461,549	€29,988,353	€32,324,574	€34,587,040	€36,432,029	€38,387,234	€40,459,163
Depreciación y Amortización -	-	-	€638,685	€638,685	€638,685	€638,685	€638,685	€0
<b>UAI</b>	€5,983,990	€14,175,810	€22,560,993	€28,212,216	€34,869,371	€42,976,068	€52,114,827	€63,039,407
Tasa impositiva (1-T) -	-	-	-	€5,642,443	€6,973,874	€8,595,214	€10,422,965	€12,607,881
UAI (1-T) -	-	-	-	€22,569,773	€27,895,496	€34,380,855	€41,691,862	€50,431,525
Depreciación y Amortización -	-	-	€638,685	€638,685	€638,685	€638,685	€638,685	€0
<b>Flujo de efectivo operativo</b>	€5,983,990	€14,175,810	€23,199,678	€23,208,457	€28,534,181	€35,019,540	€42,330,546	€50,431,525
CAPEX -	-	-	-	-	€793,000	-	-	-
<b>Utilidad neta</b>	€5,983,990	€14,175,810	€23,199,678	€23,208,457	€28,534,181	€35,019,540	€42,330,546	€50,431,525

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.6. Rentabilidad del negocio

Santería no tiene dentro de sus planes generar un proyecto de inversión a corto plazo. No obstante, es importante que se familiarice con conceptos financieros importantes para hacer frente a cualquier reto a mediano o largo plazo. Para evaluar cualquier proyecto de inversión en el futuro es importante tomar en cuenta los siguientes índices de rentabilidad VAN.

El *Net Present Value (NPV)* o Valor Actual Neto (VAN) es un índice de rentabilidad que se define como la diferencia entre el valor presente de las entradas de efectivo y el valor presente de las salidas de efectivo de una compañía en un periodo de tiempo. El valor en libros del capital de una compañía suele reflejar las decisiones que ha tomado la gerencia en el pasado en temas de operaciones y finanzas. Por otra parte, el valor de mercado del capital (valor de los accionistas) refleja estas mismas decisiones, pero también las evaluaciones colectivas de los inversores y las expectativas sobre los flujos de efectivo futuros de la empresa que se generan por las oportunidades de inversión del valor presenten neto positivo. Es decir, si el VAN es mayor a cero ( $VAN > 0$ ), esto generará beneficios a la compañía. Si su valor es igual a cero ( $VAN = 0$ ) no generará beneficios ni pérdidas, es decir, cubrirá los gastos del proyecto, pero no genera ganancia alguna. Pero si su valor es negativo, entonces sí resultará en pérdidas y no crea valor. (CFA Institute, 2023. p.22).

#### Supuestos

Para la tasa de descuento utilizada en el cálculo del VAN, se establece el supuesto que esta será de 5,90%. Esta tasa es obtenida del Banco Central de Costa Rica y representa un porcentaje de las tasas de interés actuales en colones en Costa Rica para la compra de un Certificado de Depósito a Plazo. A abril de 2023, las tasas de interés para un CDP a 5 años equivalen a un rendimiento de entre 5,85% y 5,95%, por lo que se utilizará un promedio de 5,90%. Aun cuando por medio de otros bancos y puestos de bolsa se podría conseguir una tasa diferente (más alta en la actualidad) se utilizará la del BCCR como referencia.

Para este cálculo se descarta la opción de utilizar la tasa de descuento *WACC (Weighted Average Cost of Capital)* o Costo de Capital, ya que el cálculo se dificulta porque Santería no posee deuda. Por otra parte, el método de *CAPM* resulta difícil de ejecutar ya que no se puede

obtener información necesaria del mercado (como lo es la beta de la industria de restaurantes y la tasa de mercado en el sector) para obtener un costo del capital.

El cálculo del TIR (tasa interna de retorno) fue descartado para este proyecto ya que no se está tomando en cuenta ninguna inversión inicial en el proyecto ni para los flujos de efectivo. Solo se busca entender el posible valor presente de la compañía utilizando los flujos de caja proyectados.

## Figura 86

### *Cálculo del Valor Actual del Neto*

		Flujos de caja proyectados para el cálculo del VAN				
		Diciembre 2022	Diciembre 2023	Diciembre 2024	Diciembre 2025	Diciembre 2026
Flujos de caja		¢23,208,457	¢28,534,181	¢35,019,540	¢42,330,546	¢50,431,525
Tasa de descuento	5.90%					
<b>VAN</b>	<b>\$148,365,422.56</b>					

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.7. Accionistas

Los accionistas actuales son los dos fundadores del negocio. Estos manejan la empresa bajo régimen de sociedad anónima. Por el momento no se tiene interés de incluir un tercer socio accionista ni tampoco buscar inversionistas externos.

Podría llegar a ser interesante a largo plazo incluir un tercer accionista si se tiene interés de expandir el negocio a varias zonas del país, o se busque cumplir una meta a largo plazo que requiera de una inyección de capital muy alta. De ser así, los actuales accionistas podrían tomar en cuenta buscar un inversionista externo como alternativa de estrategia de financiamiento. Sin embargo, si estos desean mantener el negocio más personal o en familia, no se incluirían más accionistas.

#### 4.6. Sistemas de control

En la figura 87 se muestra el mapa estratégico elaborado para Santería Handmade Street Food, en el cual se inicia con las perspectivas de aprendizaje y conocimiento, y finaliza en las perspectivas financieras.

En cuanto a las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, el restaurante debe enfocarse en potenciar al personal y brindar un ambiente que les permita ofrecer su mejor versión. El clima organizacional debe ser el ideal para potenciar al colaborador. Las inversiones en capacitaciones estarán enfocadas en mejorar el servicio al cliente, procesos dentro de la cocina, entre otros. Todos estos programas serán supervisados y aprobados por la Gerencia, la cual también debe participar.

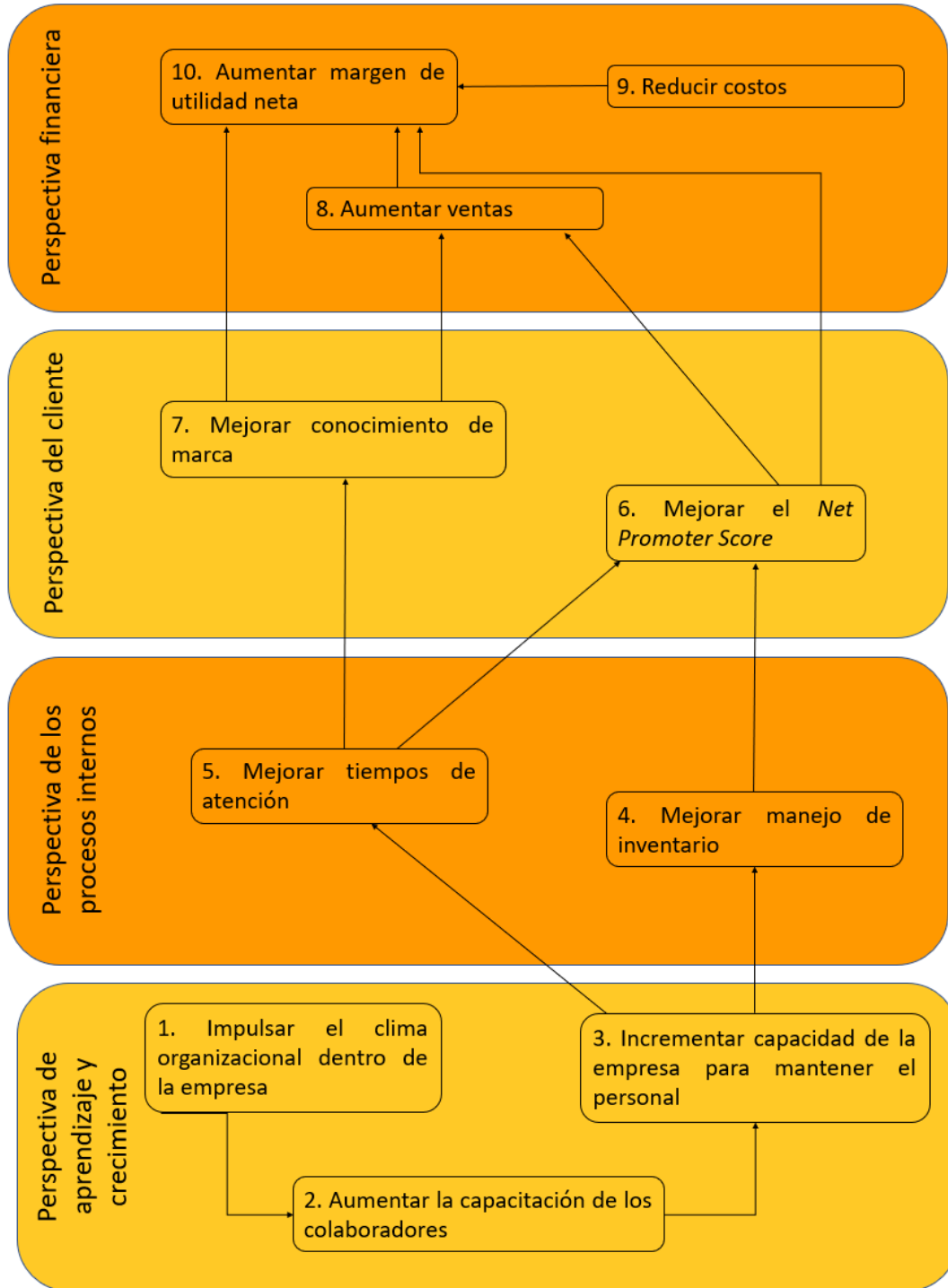
El siguiente nivel corresponde a las perspectivas de procesos internos, que tienen como objetivo la mejora continua del restaurante. Esta perspectiva permite optimizar el negocio y por consiguiente la calidad del mismo mediante los tiempos de atención y el manejo del inventario.

La perspectiva para clientes es el tercer nivel del mapa estratégico y consiste en satisfacer al cliente. Al lograr lo anterior se puede mejorar el conocimiento de la marca y el *Net Promoter Score*. Para una empresa de servicios es de suma importancia, porque hay una interacción directa con el consumidor y esta puede influenciar la decisión de consumo.

Por último, las perspectivas financieras son los objetivos finales, los cuales se piensan conseguir mediante el cumplimiento de las tres perspectivas anteriores. Los tres objetivos son aumentar ventas, reducir costos y aumentar el margen de utilidad.

**Figura 87**

*Mapa estratégico*



Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.1. Cuadro de mando integral

En un negocio como lo es Santería, donde el brindar productos de calidad y un excelente servicio al cliente es primordial, resulta indispensable el tener una visión definida sobre lo que sucede en tiempo real dentro del restaurante y en el mercado en general. Para lograr esto, un cuadro de mando integral es una gran herramienta para poder crear estrategias mediante las cuales se miden parámetros relevantes para la empresa, como lo son los recursos humanos, la perspectiva de los clientes y procesos internos y financieros. Un control adecuado de estos aspectos le da la oportunidad de mantener sus niveles de calidad e inclusive mejorarlos y lo mantiene al tanto de posibles situaciones que suceden en el entorno que podrían afectar o beneficiarlos.

A continuación, se presentan las propuestas establecidas, con sus objetivos, iniciativas, recomendaciones, control y resultados esperados.



**Figura 88**

*Perspectivas de aprendizaje y crecimiento*

Perspectivas de aprendizaje y crecimiento						
Objetivo	Plazo	Descripción del objetivo	Iniciativas Estratégicas	Recomendaciones para la empresa	Evaluación y control	Resultados esperados
Impulsar el clima organizacional dentro de la empresa	Mediano	El fin de este objetivo es generar un ambiente laboral atractivo en la empresa para así obtener los beneficios de un grupo de trabajo con buena relación.	Primero se realizarán actividades fuera y dentro del trabajo que permitan generar un ambiente de apoyo entre los colaboradores.  También, generar un ambiente de confianza entre el colaborador y el empleador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez al semestre invertir en una actividad para el equipo fuera del ambiente de trabajo.</li> <li>Brindar un espacio junto a cada empleado individualmente que permita compartir el sentimiento de cada uno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores del objetivo: Actividades realizadas</li> <li>Fuente de datos: Reporte de los empleados</li> <li>Encargados y su papel: Gerente, planificar actividades</li> <li>Frecuencia de medición: semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer relaciones entre colaboradores.</li> <li>Generar una relación horizontal entre colaboradores y Gerencia.</li> </ul>
Aumentar la capacitación de los colaboradores	Mediano	En una empresa de servicios es necesario tener al personal lo más actualizado posible para poder diferenciarse de los demás, esto se logra capacitando constantemente a los colaboradores	Se pretende realizar capacitaciones para todo el personal en áreas de mejora identificadas durante un lapso de tiempo determinado.  Además, se buscará incentivar al empleado a capacitarse para que este pueda mejorar en sus tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez al semestre invertir en capacitaciones para todo el personal.</li> <li>Recomendar lugares fuera de la empresa para capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores del objetivo: Desempeño de los trabajadores</li> <li>Capacitaciones realizadas</li> <li>Fuente de datos: Reporte de pruebas de capacitaciones</li> <li>Encargados y su papel: Gerente, planificar</li> <li>Frecuencia de medición: Semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con una alta participación por parte de los colaboradores.</li> <li>Mejor desempeño de los colaboradores</li> </ul>
Incrementar capacidad de la empresa para mantener el personal	Mediano	Los cambios recurrentes de personal presentan un riesgo para la calidad del servicio, este objetivo pretende generar reducir los cambios de personal, para no provocar cambios inesperados en la organización.	Para cumplir este objetivo surge la idea de realizar espacios a los empleados en los cuales puedan ofrecer sugerencias hacia la Gerencia.  Al mismo tiempo, ofrecer flexibilidad de días libres a los empleados en la medida de los posible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En los espacios de uno a uno, ofrecer el tiempo para que el empleado comparta su posición y oportunidades de mejoras.</li> <li>Coordinar días libres con antelación para que no afecte el negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores del objetivo: Número de empleados reemplazados al año</li> <li>Fuente de datos: Registro de planilla</li> <li>Encargados y su papel: Gerente</li> <li>Frecuencia de medición: Anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retención mínima del 85% anualmente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 89**

*Perspectivas de los procesos internos*

Perspectivas de los procesos internos						
Objetivo	Plazo	Descripción del objetivo	Iniciativas Estratégicas	Recomendaciones para la empresa	Evaluación y control	Resultados esperados
Mejorar tiempos de atención	Mediano	En una empresa donde se proporciona servicio al cliente diariamente, es importante manejar tiempos de atención adecuados a la hora de atenderlos, con el fin de que se sientan a gusto con el servicio. Esto se puede lograr mediante la medición de los tiempos actuales en los diferentes procesos internos y la capacitación a los colaboradores para manejar tiempos eficientes.	<p>Un indicador importante para cumplir este objetivo es observar el tiempo promedio que suele pasar un cliente en el restaurante, así como el tiempo de espera y analizar si son aceptables o si el cliente no se encuentra a gusto con estos.</p> <p>Se les brindará capacitaciones a los colaboradores en las que puedan conocer más sobre diferentes formas de trabajar y repartir tareas de forma eficiente para reducir tiempo en su día a día.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntarle a los colaboradores si se encuentran a gusto con las capacitaciones brindadas o si tienen sugerencias al respecto.</li> <li>• Hablar con los clientes sobre si su experiencia fue grata y si les pareció adecuado el tiempo de espera o si tienen sugerencias.</li> <li>• Escuchar a los colaboradores en cuanto a qué pueden opinar ellos que sería mejor para mejorar tiempos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores del objetivo: tener una mejoría en los tiempos de atención</li> <li>• Fuente de datos: Reporte de los colaboradores y las capacitaciones</li> <li>• Encargados y su papel: Gerente, planificar las capacitaciones y observar el tiempo promedio de los clientes</li> <li>• Frecuencia de medición: Semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una mejoría en cuanto a los tiempos de atención, donde los clientes podrán esperar en el restaurante.</li> <li>• Mantener o aumentar la eficiencia de los procesos realizados en la cocina y en la atención al cliente</li> <li>• Un aumento en la calidad del servicio</li> </ul>
Mejorar manejo de inventario	Mediano	El fin de este objetivo es poder mantener (y mejorar) un control de inventario eficiente. Al ser un restaurante en el que se vende gran variedad de platillos, es esencial que los ingredientes estén siendo reabastecidos de manera oportuna.	<p>Se establecerá una cantidad mínima de stock, en donde si se llega a ese nivel, se ordenarán nuevos ingredientes para reabastecer.</p> <p>Se propone realizar un reporte de inventario y tener reuniones de chequeo cada semana con la cocina para tener un control adecuado.</p> <p>Además, observar cuáles épocas del año poseen una mayor demanda y, en base a esto, planificar si se debe adquirir más producto con más antelación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la información de cada producto en el inventario actualizada diariamente</li> <li>• Tener una comunicación constante con sus proveedores</li> <li>• Investigar sobre diferentes proveedores en el mercado, en caso de algún inconveniente imprevisto con el actual proveedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores del objetivo: mejorar el control de inventario</li> <li>• Fuente de datos: Reporte de inventario</li> <li>• Encargados y su papel: Gerente, planificar y realizar el reporte de inventario</li> <li>• Frecuencia de medición: Mensual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre habrá un abastecimiento adecuado de inventario para los platillos, por lo que no se le negará algún producto a los clientes por falta de ingredientes.</li> <li>• Una visión clara y transparente sobre la cantidad de inventario gracias a su control mediante reportes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 90**

*Perspectivas de los clientes*

Perspectivas de los clientes						
Objetivo	Plazo	Descripción del objetivo	Iniciativas Estratégicas	Recomendaciones para la empresa	Evaluación y control	Resultados esperados
Mejorar el <i>Net Promoter Score</i>	Mediano	El fin de este objetivo es observar la lealtad del cliente a los servicios y productos que brinda el restaurante, para poder mantener y mejorar una calidad excelente en los servicios que brinda el negocio y poder brindar una atención excepcional.	<p>Para poder cumplir el objetivo, una de las primeras acciones que se propone sería crear un acceso virtual para los clientes en el cual puedan dejar su retroalimentación cuando visiten el restaurante (o si reciben una entrega mediante una plataforma de envíos <i>express</i>). Además, se les preguntará si recomendarían al negocio.</p> <p>El gerente realizará reuniones bimensuales con los colaboradores para poder analizar la retroalimentación y el NPS obtenido. Con esto, se podrán evaluar diferentes puntos de mejora, así como si están logrando ser recomendados entre las personas que atienden el local. Se analizarán diferentes estrategias en las que podrían mejorar el servicio y dicho puntaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener un código QR en cada mesa del restaurante, donde los clientes tengan acceso al canal de sugerencias (al igual que tenerlo visible en sus redes sociales).</li> <li>Plantear una agenda previa a las reuniones para poder tratar puntos específicos.</li> <li>Documentar las principales oportunidades de mejora para evaluar más adelante si fueron resueltas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores del objetivo: Mejorar el <i>Net Promoter Score</i> y el servicio brindado</li> <li>Fuente de datos: Resultados de las sugerencias recibidas por parte de los clientes.</li> <li>Encargados y su papel: Gerente del negocio, encargado de documentar y llevar el control de las sugerencias, así como liderar las reuniones.</li> <li>Frecuencia de medición: Bimensual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener una mejora en el <i>Net Promoter Score</i> de al menos un 8%, lo que indicaría un servicio brindado superior y más personas dispuestas a recomendar Santería.</li> <li>Mantener o mejorar el nivel de calidad del servicio brindado, tanto presencialmente como en los medios de plataformas de envío <i>express</i> y redes sociales.</li> </ul>
Mejorar conocimiento de marca	Mediano	El fin de este objetivo es crear un posicionamiento definido en la mente de los posibles consumidores sobre la marca del restaurante Santería, así como los productos que venden, su calidad y sus servicios.	<p>Una propuesta para cumplir este objetivo es la realización de al menos 1 alianza mensual con <i>blogs</i> de comida, que son tendencia en redes sociales y en donde las personas suelen ir para saber de buenos lugares dónde comer.</p> <p>Participar en ferias de comida y festivales en el país es una excelente manera de darse a conocer entre el público meta.</p> <p>Invertir en publicidad realizada mediante sus redes sociales, para seguir dándose a conocer constantemente entre los potenciales consumidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar sobre los <i>blogs</i> de comida que puedan ser de interés para Santería</li> <li>Definir la cantidad de personal que participará en las diferentes ferias de comida</li> <li>Tener una medición constante de las métricas obtenidas en la publicidad en redes sociales para observar el impacto que se está teniendo en este medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores del objetivo: Mejorar el conocimiento de la marca</li> <li>Fuente de datos: Reporte de métricas obtenido de las redes sociales</li> <li>Encargados y su papel: los Socios, donde se encargan de buscar las diferentes alianzas y ferias en las que podrían participar</li> <li>Frecuencia de medición: Semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el alcance de potenciales clientes en un 10%</li> <li>Mayor tráfico de personas visitando el restaurante y pidiendo Santería mediante plataformas de envío <i>express</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 91**

*Perspectivas financieras*

Perspectivas financieras						
Objetivo	Plazo	Descripción del objetivo	Iniciativas Estratégicas	Recomendaciones para la empresa	Evaluación y control	Resultados esperados
Aumentar ventas	Mediano	El fin de este objetivo es incrementar las ventas del negocio mediante una mayor atracción de consumidores a los restaurantes y a los pedidos de comida mediante plataformas de envío express.	<p>Para llevar a cabo este objetivo, se propone el establecimiento de <i>Happy Hours</i>, donde durante ciertos días y horas específicas (usualmente las menos concurridas) se podrían ofrecer 2x1 en cócteles o en alguna cerveza que promocionen. Estos pueden ir acompañados de <i>snacks</i>.</p> <p>También, se plantea implementar tarjetas de cliente frecuente, en donde después de cierta cantidad de veces de consumir en Santería se les pueda dar un producto gratuito o algún tipo de descuento.</p> <p>Por último, se propone introducir nuevos platillos y promocionarlos en redes sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recomienda realizar un informe de ventas en el que se pueda observar su comportamiento y si las iniciativas están teniendo un impacto en ellas</li> <li>Llevar un control mensual de las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores del objetivo: Crecimiento en ventas y en ingresos</li> <li>Fuente de datos: Reporte de ventas</li> <li>Encargados y su papel: Gerente, planificación de iniciativas. Jefe de cocina y gerencia, introducir nuevos platillos.</li> <li>Frecuencia de medición: Semestral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un crecimiento en las ventas en un 10% anualmente.</li> <li>Mantener o incrementar el tráfico de nuevos clientes al restaurante y en las plataformas de envío express.</li> </ul>
Reducir costos	Corto	Mediante este objetivo se pretende disminuir los costos de la operación donde sea posible.	<p>Llevar un control de los gastos variables e identificar en cuales hay oportunidades para disminuir el uso y así el costo.</p> <p>Al mismo tiempo realizar un presupuesto mensual para los gastos y en caso de sobrepasarse identificar la razón para así poder solucionarlo en caso de que sea injustificado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar gastos innecesarios o que se pueden disminuir.</li> <li>Realizar un presupuesto anual y mensual para llevar más control de los gastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores del objetivo: Reducción de gastos</li> <li>Fuente de datos: Estados Financieros</li> <li>Encargados y su papel: Gerente</li> <li>Frecuencia de medición: Semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de gastos en un 5%.</li> <li>Disminuir gastos en comparación a periodos anteriores.</li> </ul>
Aumentar margen de utilidad neta	Mediano	Este objetivo tiene como meta aumentar la utilidad neta y así generar más rentabilidad para el negocio.	<p>Para poder aumentar el margen de utilidad neta, se pueden llevar a cabo dos iniciativas. La primera es reducir los costos de la organización. La segunda es aumentar las ventas del negocio. Ambas ofrecerán un aumento en el margen, y su aplicación en conjunto genera un aumento más rápido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la rentabilidad de cada producto ofrecido para así saber cuáles deben continuar en el menú y cuáles no.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores del objetivo: Margen de utilidad neta</li> <li>Fuente de datos: Estados Financieros</li> <li>Encargados y su papel: Gerente</li> <li>Frecuencia de medición: Semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de la utilidad neta en un 10%.</li> <li>Utilidades mayores al periodo anterior.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo 5. Planteamiento de las conclusiones y recomendaciones obtenida de los resultados obtenidos de la propuesta del plan de negocios de la empresa Santería Handmade Street Food.**

### 5.1. Conclusiones

1. Los restaurantes de comida *street food* se encuentran en auge en Costa Rica y el mundo. Cada vez se encuentran más locales de este tipo en el país, sumado al uso de plataformas de envío a domicilio, que ha favorecido las ventas de este tipo de negocios. Lo anterior, ha permitido a la comida tipo *street food* crecer en el mercado costarricense, convirtiéndose en una oportunidad para Santería.
2. Santería Handmade Street Food es un restaurante de comida *street food*; el cual busca ofrecer este tipo de comida de manera artesanal, siendo las hamburguesas su principal producto. Se han identificado grandes oportunidades de mejora en la operación y administración de la empresa, estas le permitirían al negocio potencializar y concretar su crecimiento rápidamente. A pesar de lo anterior, las ventas de la empresa han aumentado rápidamente desde su inicio mostrando un gran potencial de crecimiento.
3. Dentro del análisis de mercado realizado, se puede concluir que la empresa ha tenido como principal enfoque ofrecer un producto de alta calidad y con buena relación calidad-precio. Esta mentalidad ha permitido alcanzar un tipo de cliente definido que comparte las mismas preferencias y estilo de vida. Este consumidor se considera leal y dispuesto a recomendar el restaurante debido a su buen posicionamiento.
4. El plan de negocios propuesto permite a la empresa mantener sus fortalezas y explotar las oportunidades que presenta el mercado. El mismo ofrece un camino claro a seguir para mejorar estratégicamente en las áreas de mercadeo, operaciones y financiera, basado en una visión realista de la situación del restaurante y del mercado. La implementación es completamente factible de realizar ya que no supone un obstáculo para los dueños.

## 5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa Santería Handmade Street Food implementar las estrategias expuestas en el respectivo plan de negocios de forma integral, en donde pueda priorizar o concentrar sus esfuerzos a los temas contables y financieros.
2. Evaluar un horario de servicio más extenso, especialmente el horario nocturno (hora de cierre del establecimiento y la cocina como tal).
3. Aumentar la publicidad en los canales utilizados y optar por implementar las nuevas propuestas descritas en el plan de mercadeo.
4. Se recomienda a la empresa generar un canal de comunicación con el cliente donde puedan recibir consejos, críticas o sugerencias.
5. Adoptar un programa de cliente frecuente. Existen distintas aplicaciones para el registro de los clientes frecuentes, aunque muchas empresas aún utilizan tarjetas físicas con sellos.
6. Se recomienda a la gerencia evaluar el peso de cada proveedor y buscar alternativas para poder diversificar el riesgo que podrían ocasionar sus proveedores claves al fallar.
7. Mantener los esfuerzos actuales en el diseño gráfico y diseño del entorno físico ya que son atractivos y de agrado al cliente. Se recomienda mantener los colores originales, al igual que el logo y el *slogan* de la marca.
8. Para motivar a sus colaboradores, se recomienda a la gerencia de la empresa aplicar incentivos para sus empleados, como realizar actividades de *engagement* para crear un buen ambiente entre el equipo.
9. Se recomienda empezar a utilizar el Régimen Tributario Tradicional, el cual le va a permitir generar Estados Financieros más completos que permitan un análisis financiero más completo en el futuro.
10. Implementar un presupuesto trimestral para mantener un control financiero de sus gastos e ingresos.

## Referencias

- Adam et al. (2016). *Licenciatura en Administración: creación de organizaciones*. México: SuayEd. Recuperado el 23 de mayo de 2022 de: [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20182/administracion/7/LA\\_1723\\_31107\\_A\\_Creacion\\_organizaciones.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20182/administracion/7/LA_1723_31107_A_Creacion_organizaciones.pdf)
- Alfaro et al. (2016). *Propuesta de plan de mercadeo para la cadena de restaurantes Yokohama en la Gran Área Metropolitana*. (Trabajo de Grado). Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas.
- Alvarado, M. (2017). Mercados Gastronómicos: comida y ambiente con sello urbano. Recuperado el 21 de septiembre del 2020 de: <https://distritocarmen.vecinosactivos.news/mercados-gastronomicos-comida-ambiente-sello-urbano/>
- Banco Mundial. (2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. Recuperado el 29 de mayo del 2022 de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Banco Mundial. (2022). Costa Rica: Panorama general. Recuperado el 29 de mayo de 2022 de: <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview#1>
- Banco Mundial. (2018) Comer fuera: para muchos significa ir a un puesto de comida callejera. Recuperado el 31 de mayo de 2022 de: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2018/01/10/comer-fuera-para-muchos-significa-ir-a-un-puesto-de-comida-callejera>.
- Becerra, R. (2018). Segmentación de mercados: definición. Tipos y estrategias. Recuperado el 21 de noviembre del 2021 de: <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>
- Bel, O. (2022). Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia. Recuperado el 1 de septiembre de 2022 de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>

Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (2021). Aprobada Ley para reducir contaminación con plástico -nuevos requerimientos para la industria usuaria de botellas-. Recuperado el 25 de mayo de 2022 de: <http://www.cacia.org/aprobada-ley-para-reducir-contaminacion-con-plastico-trae-nuevos-requerimientos-para-la-industria-usuaria-de-botellas/#:~:text=La%20Asamblea%20Legislativa%20aprob%C3%B3%20finalmente,PL%20%20C3%81STICO%20Y%20PROTEGER%20EL%20AMBIENTE.&text=Quedan%20exentas%20las%20bolsas%20pl%C3%A1sticas,por%20ejemplo%20las%20bolsas%20biodegradables.>

Castro, J. (9 de julio de 2021). ¿Qué es el estado de resultados y cuáles son sus objetivos? Blog Corponet. Recuperado el 1 de diciembre del 2021 de: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>

Caparoso, J. (2020). Coronavirus impulsa app de entrega de comida en Centroamérica y el Caribe. Recuperado el 5 de octubre de 2020 de: <https://forbescentroamerica.com/2020/04/07/coronavirus-impulsa-apps-de-entrega-de-comida-en-centroamerica-y-el-caribe/>

CFA Institute (2023) Corporate issuers, Equity investments, Fixed income. Level 1. Volume 4 p. 22

Chen, J. (2019). Marketing Plan. Recuperado el 21 de septiembre del 2020 de: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-plan.asp>

Cordero, C. (2017). Consumidores ticos piensan que empresas deben mejorar mucho en servicio al cliente. Recuperado el 29 de mayo del 2022 de: <https://www.nacion.com/economia/consumo/consumidores-ticos-piensan-que-empresas-deben-mejorar-mucho-en-servicio-al-cliente/ER4SYMZWEBFGPCAXJ7TLN3WF6E/story/>

Corrales, G. (2017). Mercados gastronómicos: comida y ambiente con sello urbano. Recuperado el 29 de septiembre del 2020 de: <https://www.nacion.com/viva/entretenimiento/mercados-gastronomicos-comida-y-ambiente-con-sello-urbano/ZBGKRFLBSBCRPPDCOCRKHP5MXM/story/>



- Crespo-Loja, N. P., & Lituma-Jadán, J. A. (2010). Plan de negocios para el posicionamiento del Restaurant Chifa Fortuna (Trabajo de grado). Universidad Politécnica Salesiana. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.
- Delgado, A. (2020). Te explicamos todos los tipos de Segmentación de Mercado. Recuperado el 21 de noviembre de 2021 de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/tipos-de-segmentacion-de-mercado-20200217-0073.html>
- Doppler. (2014). El paso a paso para construir marcas inolvidables. Recuperado el 19 de marzo de 2023 de: <https://www.fromdoppler.com/resources/ebooks/ebook-branding.pdf>
- Durán-Agüero et al. (2018) Caracterización del consumo de comida callejera según edad, estudio multicéntrico Recuperado el 30 de mayo de 2022 de: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2174-51452018000300243](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2174-51452018000300243)
- Ferrel, O., Hirt, G., Ferrell, L., Adriaenséns, M., & Ramos, L. (2009). Contabilidad y estados financieros. En *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (pp. 445–448). McGraw Hill.
- Galiana, P. (2022) Guía completa: El significado de los colores en Marketing. Inbound Marketing. IEB School. Recuperado el 15 de abril de 2023 de: <https://www.iebschool.com/blog/significado-colores-inbound-marketing/>
- García, A. (2020) 'Street food: Latinoamérica', la producción de Netflix para auténticos foodies. Forbes México. Recuperado el 30 de septiembre del 2020. <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/entretenimiento-netflix-street-food-latinoamerica-trailer/>
- Gatgens, A. (2018). Cuando la comida callejera crece: Cook or Die. Recuperado del 30 de septiembre del 2020 de: <https://www.nacion.com/blogs/coma-y-punto/cuando-la-comida-callejera-crece-cook-or-die/PVWCKADKCZB23EYFQOIG5ADBMY/story/>
- Guías Costa Rica (2022). Atlas cantonal de Costa Rica. Recuperado el 25 de mayo de 2022 de: <http://www.asamblea.go.cr/sd/SiteAssets/Lists/Consultas%20Biblioteca/EditForm/Atlas%20cantonal%20de%20Costa%20Rica.pdf>

- Ministerio de Hacienda. (2022, 24 de diciembre). Hacienda actualiza tramos del impuesto sobre la renta que regirán a partir de enero 2023. [Comunicado de prensa]. <https://www.hacienda.go.cr/docs/CP150HACI.pdf>
- Hanel, J. (2004). Análisis Situacional: Módulo 1 (n.1). Universidad Autónoma Metropolitana.
- Hayes, A. (2020). Market Share. Recuperado el 21 de septiembre del 2020 de: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketshare.asp>
- Hernández, C & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. Alerta: Revista científica del Instituto Nacional de Salud, 2(1), 76-79.
- Herrera, M (2019). Street Food Festival será el sábado 27 de abril en Parque Viva. La Nación. Recuperado el 29 de septiembre del 2020 de: <https://www.nacion.com/viva/gastronomia/street-food-festival-sera-el-sabado-27-de-abril-en/AKZREXZ5DZCA5P25QSCMYGEELM/story/>
- Howard, C (2016). San José's Street Food. Recuperado el 29 de septiembre del 2020 de: <https://qcostarica.com/san-joses-street-food/>
- Hoyer et al. (2018). *Comportamiento del Consumidor*. Cengage Learning, Inc.
- ICT (2022) ICT-P-008. Protocolo para servicios de alimentación al público debido a la alerta sanitaria por Coronavirus (COVID-19). Recuperado el 28 de mayo de 2022 de: <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/material-de-apoyo-coronavirus/protocolos-ict-sector-privado/1705-protocolo-ict-p-008-protocolo-para-servicios-de-alimentacio%CC%81n-al-pu%CC%81blico-debido-al-covid-19/file.html>
- INEC (2021) Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2021: Cantidad de microempresas de los hogares aumentó 23,6 % respecto al 2020. Recuperado el 25 de junio de 2022 de: <https://www.inec.cr/noticia/cantidad-de-microempresas-de-los-hogares-aumento-236-respecto-al-2020#:~:text=En%202021%20la%20Encuesta%20Nacional,cuando%20se%20estimaron%20367%20911.>

- Kaplan, R. & Norton, D (2009). *El cuadro de mando integral*. Recuperado de: [https://factorhumana.org/attachments\\_secure/article/8312/UC\\_QCI\\_cast.pdf](https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf)
- Kenton, W. (2019) Marketing Mix. Recuperado el 21 de septiembre de 2020 de: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-mix.asp>
- Kraig, B., & Sen, C. T. (Eds.). (2015). *Street food around the world: an encyclopedia of food and culture: an encyclopedia of food and culture*. Abc-clio.
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación
- Lamb et al. (2014). *MKTG. Marketing*. Cengage Learning, Inc.
- Larcher, C., & Camerer, S. (2015). Comida callejera. *Temas de disseny*, 31, 70-83.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios*. Séptima Edición. Editorial Pearson.
- Matesanz, V. (2015) ¿Sabías qué es “la generación Z” Forbes 10 Years? Recuperado el 19 de marzo de 2023 de: <https://forbes.es/lifestyle/6637/sabes-que-es-la-generacion-z/>
- McDaniel, C & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados*. Décima Edición. México. Cengage Learning.
- Montero, J, (2018). El Financiero: Concepto de mercados gastronómicos empieza a acomodarse en Costa Rica. Recuperado el 25 de mayo de 2022 de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/concepto-de-mercados-gastronomicos-empieza-a/WWOK5HO72JFXPGUI3IZCZSPCNI/story/>
- Mora, K. (2022) 10 300 estudiantes iniciaron el ciclo lectivo. Recuperado el 8 de junio de 2022 de: [https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2022/02/08/10-300-estudiantes-iniciaron-ciclo-lectivo-2022#:~:text=Mediante%20la%20modalidad%20mixta%20\(virtual,de%20grado%20de%20la%20Instituci%C3%B3n.](https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2022/02/08/10-300-estudiantes-iniciaron-ciclo-lectivo-2022#:~:text=Mediante%20la%20modalidad%20mixta%20(virtual,de%20grado%20de%20la%20Instituci%C3%B3n.)
- Municipalidad de Cartago. (2022). Información de pago e impuestos de servicio. Recuperado el 22 de mayo de: <https://www.muni-carta.go.cr/informacion-de-pago-de-impuestos-y-servicios/>

Naciones Unidas (2022) Costa Rica - Sistema político electoral. Recuperado el 26 de mayo de 2022 de: <https://oig.cepal.org/es/paises/10/system>

Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (2022). Ficha país Costa Rica. Recuperado el 29 de mayo del 2022 de: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COSTARICA\\_FICHA%20PAIS.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COSTARICA_FICHA%20PAIS.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2011). Selling street and snack foods. Recuperado el 29 de septiembre del 2020 de: <http://www.fao.org/3/i2474e/i2474e00.pdf>

Parada, P. Análisis pestel, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. (2013). Recuperado el 10 de marzo del 2022 de: <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Pedraza Rendón, O. H. (2015). Modelo del plan de negocios: para la micro y pequeña empresa. Grupo Editorial Patria. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/lc/sibdi/titulos/39387>

Pensis (2022) Mipymes, el sueño posible de pocos: Las motivaciones son tan diversas como los obstáculos a los que se enfrentan. ¿Cuál es la realidad de las mipymes en el país? Tecnológico de Costa Rica. Recuperado el 25 de junio de 2022 de: <https://www.tec.ac.cr/pensis/articulos/mipymes-sueno-posible-pocos>

PWC (2018) Experience is everything: Here's how to get it right. <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>

Qualtrics (2020) What is net promoter score (NPS)? Definition & examples. Obtenido de: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/net-promoter-score/>

Rojas, A. (2018) ¿CÓMO ABRIR UN RESTAURANTE EN COSTA RICA? Recuperado el 2 de junio de 2022 de: <https://www.exphore.com/noticias-exphore/2018/5/25/cmo-abrir-un-restaurante-en-costa-rica>

- Revista La Barra. (s.f.). “Street food”: modelo simple y rentable. Recuperado el 29 de septiembre del 2020 de: <https://www.revistalabarra.com/ediciones/ed-97-emprendedores-incansables/street-food-modelo-simple-rentable/>
- Revista Summa. (2021). ¿Cuáles son los hábitos de consumo de los costarricenses? Recuperado el 29 de mayo del 2022 de: <https://revistasumma.com/cuales-son-los-habitos-de-consumo-de-los-costarricenses/#:~:text=Las%20principales%20compras%20est%C3%A1n%20asociadas,%20alimentos%20para%20mascotas%20etc.>
- Rojas, Y. (2020). Mercado Meta. Recuperado el 21 de noviembre del 2021 de: <https://guiadelempresario.com/marketing/mercado-meta/>
- Sánchez, D, (2020). Análisis FODA o DAFO: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos.
- Soto, M, (2016). Medio Ambiente: Costa Rica se encamina a eliminar los plásticos de un solo uso. Recuperado el 25 de mayo de 2022 de: <https://www.nacion.com/ciencia/medio-ambiente/costa-rica-se-encamina-a-eliminar-los-plasticos-de-un-solo-uso/IYIBQHL67JEIPDLSOF3DC3C5AM/story/>
- Zeledón, N, (2019). Seminario Universidad: Diputados prohíben pajillas y bolsas de supermercado: pequeño avance contra los plásticos. Recuperado el 25 de mayo de 2022 de: <https://semanariouniversidad.com/pais/diputados-prohiben-pajillas-y-bolsas-de-supermercado-pequeno-avance-contra-los-plasticos/>
- Zorita, E. (2016). Plan de Negocio. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado el 30 de junio de 2022 de: [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA02/CONTENIDOS/201505/04/00106524194989\\_\\_\\_\\_2\\_.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA02/CONTENIDOS/201505/04/00106524194989____2_.pdf)

## Anexos

### Anexo 1. Entrevista a profundidad a socios de la empresa.

**Universidad de Costa Rica**  
**Trabajo Final de Graduación**

#### **Entrevista a profundidad a socios de la empresa**

La presente es una entrevista de profundidad con fines totalmente académicos. Por medio de la siguiente se pretende profundizar en la situación actual del Restaurante Santería Handmade Street Food a través de las personas expertas en dicha área.

Notas para entrevistadores: las siguientes preguntas son una guía de discusión para detallar los hallazgos encontrados luego del análisis del estado actual de la gestión operacional, financiera y mercadológica del restaurante.

1. Hemos podido observar que Santería ha conseguido gran reconocimiento entre los consumidores en los últimos meses. ¿Cuáles consideran que son sus factores diferenciadores ante la competencia?
2. Teniendo claro los grandes resultados que han obtenido en los últimos meses, ¿cuáles consideran que son sus metas a futuro, hacia dónde quieren llegar?
3. Hemos identificado que su mayor alcance es en la red social de Instagram, a partir de esto, ¿cuál es la estrategia de comunicación más importante que manejan y cómo determinan cuánto invertir en este rubro?
4. Basado en nuestra investigación, la variedad de productos que tienen en su menú es bastante amplia y cuenta con productos muy originales. ¿Cómo deciden qué productos sacar a la venta y quién es el encargado de idearlos?
5. Parte del éxito de sus productos es debido a la calidad y frescura de sus ingredientes ¿Cómo escogen a sus proveedores y cómo miden la calidad de las materias ofrecidas?
6. Hemos observado que la calidad del servicio al cliente es una de las principales características del restaurante. ¿Cómo eligen al personal? ¿Qué métodos utilizan para capacitar y evaluar a su personal?
7. La responsabilidad corporativa se entiende como la iniciativa que poseen los negocios para participar en actividades sociales y ambientalistas que puedan beneficiar tanto a sus colaboradores como a sus clientes. Sabiendo esto, ¿cuentan ustedes con algún tipo de política en cuanto a la responsabilidad corporativa?

## Anexo 2. Presentación grupo de enfoque



# GRUPO DE ENFOQUE

Técnicas Proyectivas





# CORDIAL BIENVENIDA

¿Qué haremos hoy?



Seleccione la imagen con la que usted asocia 

1 

2 

3 

Enero/2023

Seleccione la imagen con la que usted asocia **SANTERÍA**  
HAND MADE STREET FOOD



Enero/2023

Seleccione 2 palabras con la que usted asocia **SANTERÍA**  
HAND MADE STREET FOOD

CALIDAD

FRESCURA

SEGURO

VARIEDAD

LIMPIEZA

DIVERTIDO

COMODIDAD

VENTILADO

MODERNO

NOVEDAD

ESPACIOSO

ACCESIBLE

Enero/2023

Seleccione 2 palabras con la que usted asocia **SANTERÍA**  
HAND MADE STREET FOOD

PASIÓN

SOSTENIBILIDAD

ENFOCADA

EFICIENTE

LIDERAZGO

JUSTO A TIEMPO

DISPONIBLE

PROMUEVE

RESPECTO

INNOVACIÓN

ACTUALIZADA

RAZONABLE

Enero/2023



Imagine que **SANTERÍA** es una persona,  
¿cómo sería?

Enero/2023

Imagine que **SANTERÍA** es una persona,

¿HOMBRE Ó MUJER?



Enero/2023

Imagine que **SANTERÍA** es una persona,

¿CUÁNTOS AÑOS TIENE?



Enero/2023

Imagine que **SANTERÍA** es una persona,

¿DÓNDE VIVE?



Enero/2023

Imagine que **SANTERÍA** es una persona,

¿CUÁL ES SU NIVEL SOCIOECONÓMICO?



Enero/2023

Imagine que **SANTERÍA** es una persona,

¿TIENE CARRO? ¿CUÁL MARCA?



Enero/2023

Imagine que **SANTERÍA** es una persona,

¿TIENE PAREJA? ¿ESTÁ CASADO? ¿TIENE HIJOS?



Enero/2023

Imagine que **SANTERÍA** es una persona,

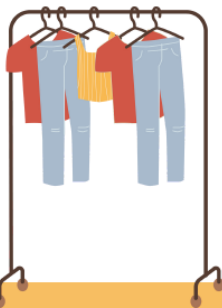
¿QUÉ HACE CON SU TIEMPO LIBRE?



Enero/2023

Imagine que **SANTERÍA** es una persona,

¿CÓMO SE VISTE?



Enero/2023

ENTRE LAS  
SIGUIENTES MARCAS,

¿Quién es  
el papá de los  
tomates?



Enero/2023

EL "PAPÁ DE LOS TOMATES" ES



Mayyis



SANTERÍA  
HAND MADE STREET FOOD



Enero/2023

SI LAS MARCAS ORGANIZAN  
UNA FIESTA...



Enero/2023

## ¿CUÁL MARCA ES EL ALMA DE LA FIESTA?



Mayyis



SANTERÍA  
HAND MADE STREET FOOD



Enero/2023

## ¿CUÁL MARCA SE QUEDA SENTADA EN UNA ESQUINA Y NO LE HABLA A NADIE?



Mayyis

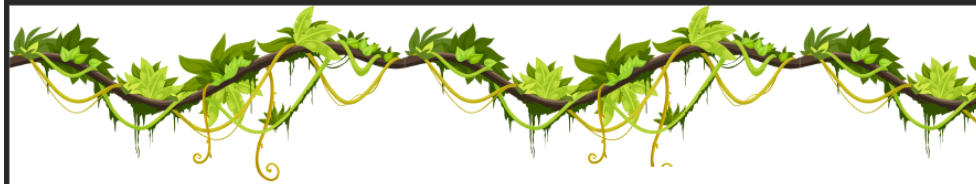


SANTERÍA  
HAND MADE STREET FOOD



Enero/2023

SI LAS MARCAS ESTUVIERAN  
EN UNA SELVA...



¿CUÁL ANIMAL SERÍA **SANTERÍA**?



→ ¿POR QUÉ?

Enero/2023

Si **SANTERÍA** se muriera,

¿QUÉ LE ESCRIBIRÍA USTED EN SU EPITAFIO?



Enero/2023

Acerca de **SANTERÍA**

¿QUÉ LE GUSTA?

¿CÓMO ES EL SERVICIO AL CLIENTE?

¿QUÉ CAMBIARÍA?

¿QUÉ ES MÁGICO?



Enero/2023

GRACIAS



SANTERÍA  
HAND MADE STREET FOOD

Enero/2023



SANTERÍA  
HAND MADE STREET FOOD

Enero/2023





\_\_\_ Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

B2. ¿Cuál es la razón determinante por la que usted visita este tipo de locales de comida?  
(Enumere del 1 al 5, siendo 1 su principal opción y 5 su última opción.)

\_\_\_ Cercanía

\_\_\_ Recomendación

\_\_\_ Precios accesibles

\_\_\_ Servicio al cliente

\_\_\_ Variedad de productos

B3. ¿Con qué frecuencia visita este tipo de restaurantes?

\_\_\_ Diariamente

\_\_\_ 2 a 3 veces por semana

\_\_\_ 1 vez a la semana

\_\_\_ 1 vez cada quince días

\_\_\_ 1 vez al mes

\_\_\_ Menos de una vez al mes

B4. ¿Con quién visita este tipo de restaurantes normalmente?

\_\_\_ Solo

\_\_\_ Con familiares

\_\_\_ Con la pareja

\_\_\_ Con compañeros de trabajo

\_\_\_ Con amigos

\_\_\_ Con clientes

\_\_\_ Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

B5. De la siguiente lista, marque los **tres** factores más importantes en la toma de decisión de consumir en un restaurante

\_\_\_ Cercanía

\_\_\_ Facilidad de pago

\_\_\_ Recomendación

\_\_\_ Aspecto del restaurante

\_\_\_ Precios accesibles

\_\_\_ Servicio al cliente

\_\_\_ Productos saludables

\_\_\_ Variedad de productos

\_\_\_ Promociones y descuentos

\_\_\_ Duración de servicio

\_\_\_ Tradición

\_\_\_ Otros

B6. ¿En promedio cuánto gasta por persona cada vez que visita un local de comida?

\_\_\_ Menos de 4.000

\_\_\_ De 4.000 a menos de 5.000

\_\_\_ De 5.000 a menos de 6.000

\_\_\_ De 6.000 a menos de 7.000

\_\_\_ De 7.000 a menos de 8.000

\_\_\_ De 8.000 a menos de 9.000

\_\_\_ De 9.000 a menos de 10.000

\_\_\_ De 10.000 a menos de 11.000

\_\_\_ De 11.000 a menos de 12.000

\_\_\_ Más de 12.000

### Parte C. Sobre la competencia

C1. ¿Qué tipo de comida es de su preferencia?

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Italiana          | <input type="checkbox"/> Mexicana    |
| <input type="checkbox"/> Asiática          | <input type="checkbox"/> Street food |
| <input type="checkbox"/> Mariscos          | <input type="checkbox"/> Americana   |
| <input type="checkbox"/> Comida rápida     | <input type="checkbox"/> Carnes      |
| <input type="checkbox"/> Comida típica     | <input type="checkbox"/> Caribeña    |
| <input type="checkbox"/> Comida saludable  | <input type="checkbox"/> Vegetariana |
| <input type="checkbox"/> Otro ¿cuál _____? |                                      |

C2. ¿De cuáles de los siguientes restaurantes ha escuchado/conoce? (Puede marcar múltiples opciones)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mayyi's Grill Garden          | <input type="checkbox"/> Al Natural Comida         |
| <input type="checkbox"/> Woods Pizza & Beer Garden     | <input type="checkbox"/> La Sanwuchera             |
| <input type="checkbox"/> Santería Handmade Street Food | <input type="checkbox"/> It's Just Wings           |
| <input type="checkbox"/> Keeks N' Grill                | <input type="checkbox"/> Arepa's House Venezuelan  |
| <input type="checkbox"/> Food                          | <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores |

C3. ¿Cuáles de los siguientes restaurantes ha visitado? (Puede marcar múltiples opciones)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mayyi's Grill Garden          | <input type="checkbox"/> Al Natural Comida         |
| <input type="checkbox"/> Woods Pizza & Beer Garden     | <input type="checkbox"/> La Sanwuchera             |
| <input type="checkbox"/> Santería Handmade Street Food | <input type="checkbox"/> It's Just Wings           |
| <input type="checkbox"/> Keeks N' Grill                | <input type="checkbox"/> Arepa's House Venezuelan  |
| <input type="checkbox"/> Food                          | <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores |

### Parte D. Disposición de compra en Santería Handmade Street Food

D1. ¿Conoce o ha escuchado hablar acerca de Santeria Handmade Street Food?

- Sí       No

(Santería Handmade Street Food es un restaurante de comida *street food* ubicado en Cartago, específicamente Ofiplaza Boulevard, contiguo al Polideportivo de Cartago. El restaurante ofrece platillos como hamburguesas, sándwiches, wraps, carnes, entre otros).

D2. ¿Estaría dispuesto a consumir en el restaurante Santería Handmade Street Food, sabiendo que el precio de un platillo junto a un acompañamiento y una bebida ronda entre los 8500 colones??

\_\_\_ Definitivamente

\_\_\_ Probablemente

\_\_\_ Podría

\_\_\_ Probablemente no

\_\_\_ Definitivamente no

D3. ¿Por qué razón no estaría dispuesto a consumir en Santería Handmade Street Food?

(Puede marcar múltiples opciones)

\_\_\_ Calidad del producto

\_\_\_ Menú

\_\_\_ Servicio al cliente

\_\_\_ Falta de disponibilidad de parqueo

\_\_\_ Infraestructura

\_\_\_ Precios

\_\_\_ Ubicación

\_\_\_ Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### Parte E. Otros temas de interés

E1. ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación y/o entretenimiento utiliza? (Puede marcar múltiples opciones)

\_\_\_ Radio

\_\_\_ Redes sociales

\_\_\_ Periódicos impresos

\_\_\_ Correo electrónico

\_\_\_ Periódicos virtuales

\_\_\_ Revistas

\_\_\_ Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

E2. Ordene del 1 al 5 las siguientes redes sociales, siendo 1 más utilizada y 5 menos utilizada:

\_\_\_ Instagram

\_\_\_ Facebook

\_\_\_ Twitter

\_\_\_ WhatsApp

\_\_\_ TikTok

E3. ¿Le gustaría recibir información de este tipo de restaurantes, como promociones, nuevos productos, platos destacados, próximos eventos, entre otros?

Sí       No (Pasar a parte F)

E4. ¿Por cuál medio estaría dispuesto a recibir información? (Puede marcar múltiples opciones)

Correo electrónico       Mensaje de texto (SMS)  
 Mensaje de WhatsApp       Llamada telefónica  
 Redes Sociales       Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## Parte F. Datos estadísticos

F1. Genero

Masculino       Femenino       Prefiero no decirlo

F2. Estado civil

Soltero       Casado       Unión libre  
 Divorciado       Viudo       Separado

F3. Provincia de residencia

San José       Alajuela       Cartago  
 Heredia       Puntarenas       Guanacaste  
 Limón

F4. ¿Cuál es su profesión u oficio?

Estudiante       Ama de casa       Profesional  
 Emprendedor       Trabajador no calificado       Desempleado  
 No responde       Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

F5. Rango de edad

Menos de 18       De 18 a menos de 25       De 25 a menos de 35  
 De 35 a menos de 45       De 45 a menos de 55       De 55 a menos de 65  
 Más de 65

F6. Nivel académico

Ninguno       Primaria incompleta       Primaria completa  
 Secundaria incompleta       Secundaria completa  
 Técnico       Universidad incompleta       Universidad completa

F7. ¿Cuál de las siguientes frases se ajusta más a la situación que se vive en su hogar?

- \_\_\_ Vive bien, pero cuidando el presupuesto
- \_\_\_ No les falta nada o casi nada
- \_\_\_ El dinero apenas alcanza para sobrevivir
- \_\_\_ El dinero les alcanza, pero con muchas privaciones
- \_\_\_ No sabe / No responde

Muchas gracias por completar la encuesta. La información recolectada es de gran valor para nuestro trabajo.

## Anexo 4. Guía de observación de cliente misterioso en Santería Handmade Street Food y local competidor.

Sobre los clientes que atendían en el local mientras se realizó el estudio					
1	¿Cómo eran los clientes que ingresaron al local?	Hombres	Mujeres	Niños	Mixto
2	¿Iban en grupos, parejas o solos?	Solo	En pareja	Grupos	Familia
3	¿Qué edad aproximada tienen la mayoría de consumidores?	<15 años	15 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años
		46 - 55 años	56 - 65 años	> de 65 años	
4	¿Qué producto consumieron?	Hamburguesas	Wraps	Sandwichs	Ensaladas
		Bowls	Parrilla	Menú de niños	
5	¿Qué aperitivo consumieron?	Papas fritas	Camotes	Papas Gajo	Ensalada
6	¿Pidieron el orden para consumir en el lugar o para llevar?	En el lugar	Para llevar	Express	Por App
7	¿Qué actividades realizaban los clientes durante su estadía en el local?	Revisar el celular	Conversando	En la computadora	Trabajo
		Estudio	Nada		
8	¿Los clientes expresaban alguna emoción?	Felices/Cómodos	Enojados	Impacientes	Indiferentes
9	¿Cuánto tiempo en promedio pertenecen los clientes en el restaurante?	<15 minutos	15 - 30 minutos	31 - 60 minutos	> 60 minutos
10	Método de pago	En tarjeta	En efectivo	SINPE móvil	
Sobre la infraestructura y servicios del local					
11	Tomar fotos del local	Sí			No
12	¿Había rótulos en la entrada?	Sí			No
13	¿Cumple Ley 7600?	Sí			No
14	¿Cuál era el nivel de iluminación del local?	Bajo	Medio	Alto	
15	¿Cuál era el nivel de ventilación del local?	Bajo	Medio	Alto	
16	¿Las mesas y sillas eran individuales?	Sí			No
17	¿Capacidad del local? (número de sillas)	Aproximadamente 40 sillas			
18	¿El área de servicio estaba limpia?	Sí			No
19	¿El baño estaba aseado?	Sí			No
20	¿Tenía implementos necesarios? (papel higiénico, jabón, alcohol en gel)	Sí			No
21	¿Estaba rotulado?	Sí			No
22	¿Había baño separado para hombre y para mujeres?	Sí			No
23	¿Ofrecía servicio Wifi?	Sí			No
24	¿Ofrecía servicio express?	Sí			No
Sobre las 7 Ps básicas del local visitado					
25	¿Se tomaron fotos del menú? ¿Se obtuvo un menú digital?	Se tomó fotografía	No se tomó fotografía	Se obtuvo menú digital	No se obtuvo menú digital
26	¿Qué tipo de productos ofrecen?				
27	¿Cómo era la presentación de los productos que ordenó?	Muy buena	Buena	Regular	Mala
28	¿Qué rango de precio tenía el producto principal que ordenó?	2000 - 4000	4000 - 6000	6000 - 8000	8000 - 10000
29	¿Existían promociones actuales?	Sí	No	¿Cuál?	
30	¿Había publicidad expuesta en el establecimiento? ¿Cuál?	Sí	No	¿Cuál?	
31	¿Se aprecia algún patrón de color? ¿Cuál?	Sí	No	¿Cuál?	
32	¿Cuentan con algún plan de cliente frecuente?	Sí	No	¿Cuál?	
33	¿Se entrega información sobre el restaurante?	Sí	No	¿Cuál?	
34	¿Hay información sobre las redes sociales en el establecimiento?	Sí	No	¿Cuál?	
35	¿Se recolecta información o sugerencias del cliente?	Sí	No	¿Cuál?	
36	¿Realizan algún tipo de promoción especial como rifas, premios, entre otros?	Sí	No	¿Cuál?	
Sobre el proceso de servicio recibido durante la visita					
37	Tomar una foto del plato				
38	Al llegar al local, ¿alguien lo atendió en la entrada?	Saloneros	Socios	Cocineros	Nadie
39	¿Quién le atendió su orden?	Saloneros	Socios	Cocineros	
40	¿Cuántos empleados había atendiendo?	De 1 a 3 personas	De 4 a 6	De 7 a 9	De 10 a 12
		De 13 a 15	Más de 15		
41	Tiempo de espera aproximado para ser atendido	Menos de 5 min	6 - 10 min	11 - 15 min	16 - 30 min
42	¿Ordenó en la mesa o en la caja?	En la mesa	En la caja	Ambas	
43	¿Cómo fue la actitud de quién le atendió en la mesa?	Muy buena	Buena	Regular	Mala
44	¿Hubo recomendación de algún plato en específico?	Sí			No
45	Tiempo de espera aproximado para recibir la orden	0 - 10 min	10 - 20 min	20 - 30 min	Más de 30 min
46	Mientras comía, ¿el salonero estuvo atento a su satisfacción con el servicio?	Sí	No	¿Cómo?	
47	¿Fue necesario realizar el pago en la caja o se podía pagar en la mesa?	En la mesa		En la caja	Se podían ambas
48	¿El pago del servicio se realizó antes o después de recibir el plato?	Antes			Después
49	¿El pago se puede realizar en una sola cuenta o en cuentas separadas?	Una sola cuenta			Cuentas separadas
50	¿Le dieron una despedida al cliente antes de que se fuera?	Sí			
51	En general, ¿cómo calificaría la experiencia del cliente?	Muy buena	Buena	Regular	Mala
Otros aspectos					
52	¿Qué otros aspectos podría mencionar del servicio brindado en el local?				
53	¿Observó alguna característica diferenciadora de la competencia que llamara su atención?				
54	¿Cómo era la distribución del local?				

Anexo 5. Balance de situación financiera para los años 2019 a 2021.

	Septiembre 2019	Diciembre 2020	Diciembre 2021
<b>Activos</b>			
<b>Activo corriente</b>	<b>₡5,984,990</b>	<b>₡20,160,801</b>	<b>₡40,333,114</b>
Efectivo	₡5,984,990	₡20,160,801	₡39,835,872
Impuestos	₡0	₡0	₡497,243
<b>Activo no corriente</b>	<b>₡0</b>	<b>₡0</b>	<b>₡3,189,807</b>
Propiedad, Planta y equipo	₡0	₡0	₡3,828,491
Depreciacion acumulada	₡0	₡0	-₡638,685
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>₡5,984,990</b>	<b>₡20,160,801</b>	<b>₡43,522,921</b>
<b>Pasivos</b>			
<b>Pasivo corriente</b>	<b>₡0</b>	<b>₡0</b>	<b>₡162,442</b>
Cuentas por pagar	₡0	₡0	₡162,442
<b>Total Pasivos</b>	<b>₡0</b>	<b>₡0</b>	<b>₡162,442</b>
<b>Patrimonio</b>			
<b>Capital Contable</b>	<b>₡5,984,990</b>	<b>₡20,160,801</b>	<b>₡43,360,479</b>
<b>Capital Social</b>	<b>₡1,000</b>	<b>₡1,000</b>	<b>₡1,000</b>
Capital Social Suscrito	₡1,000	₡1,000	₡1,000
<b>Utilidades</b>	<b>₡5,983,990</b>	<b>₡20,159,801</b>	<b>₡43,359,479</b>
Utilidad (Perdida) Periodo actual	₡5,983,990	₡14,175,810	₡23,199,678
Utilidad (Perdida) Otros periodos	₡0	₡5,983,990	₡20,159,801
<b>Total Patrimonio</b>	<b>₡5,984,990</b>	<b>₡20,160,801</b>	<b>₡43,360,479</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>₡5,984,990</b>	<b>₡20,160,801</b>	<b>₡43,522,921</b>

Anexo 6. Estados de resultados para el año 2019 al 2021

Estados Financieros			
	Septiembre 2019	Diciembre 2020	Diciembre 2021
<b>Ingresos</b>	<b>₡23,550,145</b>	<b>₡84,962,031</b>	<b>₡106,560,850</b>
Costos	₡13,028,794	₡30,324,672	₡53,372,819
<b>Utilidad operacion bruta</b>	<b>₡10,521,351</b>	<b>₡54,637,359</b>	<b>₡53,188,031</b>
<b>Gastos</b>	<b>₡4,038,522</b>	<b>₡38,642,069</b>	<b>₡26,573,611</b>
Gastos de administracion	₡3,887,871	₡17,977,686	₡25,584,696
Otros	₡150,651	₡20,664,383	₡988,915
<b>Utilidad bruta</b>	<b>₡6,482,829</b>	<b>₡15,995,290</b>	<b>₡26,614,420</b>
Gastos no deducibles	₡498,839	₡1,819,480	₡3,414,742
<b>Utilidad neta</b>	<b>₡5,983,990</b>	<b>₡14,175,810</b>	<b>₡23,199,678</b>