



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS

**Transformando el éxito de la comida rápida mediante una administración innovadora
y perspectivas renovadas.**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ELABORADO POR:

JAIRO ALBERTO ARIAS CORDERO

PROFESOR TUTOR:

LIC. JONATHAN BRENES GUILLÉN

II SEMESTRE

SAN JOSÉ, 2023

Índice general

Introducción	1
Capitulo I. Planteamiento del problema.	3
1.1 Marco referencial	3
1.1.1 Antecedentes y naturaleza del negocio.	3
1.1.2 Nombre de la empresa.	5
1.1.3 Logo de la empresa	5
1.1.4 Personal y puestos	6
1.1.4 Perfil del cliente.	7
1.1.5 Menú Antojitos González	8
1.1.6 Ubicación de Antojitos González	9
1.1.7 Descripción de las instalaciones	9
1.2 Descripción de la oportunidad de negocio	12
1.2.1 Misión	13
1.2.2 Visión	13
1.2.3 Valores	13
1.2.4 Análisis FODA	14
1.3 Justificación	15
1.4 Objetivos	16
1.4.1 Objetivos generales	16

1.4.1 Objetivos específicos	16
1.5 Pregunta de investigación	17
Capitulo II. Revisión de la literatura.	18
2.1 Antecedentes de la comida rápida	18
2.2 Pyme	19
2.3 Emprendimiento	20
2.4 Administración	21
2.5 Plan de negocios	22
2.6 Planeación estratégica	23
2.7 Plan mercadológico	23
2.8 Plan técnico	25
2.9 Plan organizacional	26
2.10 Plan legal	27
2.11 Plan financiero	27
Capitulo III. Metodología de la investigación	29
3.1 Enfoque de la investigación	29
3.2 Diseño de la investigación	29
3.3 Unidad de análisis	30
3.4 Población y muestra	31
3.4.1 Población	31

3.4.2 Muestra	32
3.5 Variables de la investigación	32
3.6 Estrategia de análisis de datos	35
3.6.1 Entrevista	35
3.6.2 Encuesta	35
3.7 Fuentes de información.	36
3.7.1 Fuentes primarias	36
3.7.2 Fuentes secundarias	36
Capítulo IV. Diagnóstico de la situación actual	37
4.1 Situación actual general de Antojitos González	37
4.2 Situación estratégica	50
4.3 Situación mercadológica	52
4.4 Situación técnica	53
4.5 Situación organizacional	54
4.6 Situación Legal y ambiental	55
4.7 Situación financiera	56
Capítulo V. Propuesta	56
5.1 Plan de negocios	56
5.1.1 Nombre de la Empresa	57
5.1.2 Descripción de la Empresa	57

5.1.3 Datos de Contacto	57
5.1.4 Ubicación de la Empresa	57
5.1.5 Tamaño de la Empresa	58
5.1.6 Direccionalidad de la Empresa	58
5.1.7 Misión	58
5.1.8 Visión	58
5.1.9 Valores	59
5.2 Plan Estratégico	59
5.2.1 Objetivo específico estratégico	59
5.2.2 Factores Críticos de Éxito (FCE)	60
5.2.3 Análisis del Gran Entorno Competitivo (PEST)	61
5.2.4 Análisis del Entorno cercano	66
5.2.5 Modelo CANVAS	67
5.2.6 Estrategia genérica	68
5.6.8 ¿Con qué competir?	68
5.6.9 ¿Dónde competir?	70
5.6.10 ¿Con quién competir?	71
5.6.11 ¿Como competir?	72
5.6.12 Objetivos estratégicos	73
5.6.13 Mapa estratégico	74

5.3 Plan mercadológico	76
5.3.1 Objetivo de mercadeo	76
5.3.2 Mercado Meta	76
3.4.3 Promesa de valor	77
3.4.4 Posicionamiento deseado.	78
3.4.5 Estrategia de marketing (4P's)	78
3.4.6 Producto	79
3.4.7 Precio	79
3.4.8 Plaza	80
3.4.9 Promoción	80
3.4.11 Presupuesto del Plan de Mercadeo (inversión inicial de mercadeo)	80
5.4 Plan técnico	82
5.4.1 Objetivo específico técnico.	82
5.4.2 Tamaño del proyecto	82
5.4.3 Localización	83
5.4.4 Proceso operativo	84
5.4.5 Ingeniería del proyecto	85
5.4.6 Estimación de costos	87
5.4.7 Financiamiento bancario	88
5.5 Plan organizacional	89

5.5.1	89	
5.5.2	Estructura Organizacional	90
5.5.3	Descripción de los Puestos de Trabajo	91
5.5.4	Políticas de Reclutamiento de Antojitos González.	99
5.5.5	Plan de Reclutamiento	101
5.5.6	Plan de Incentivos	102
5.6	Plan legal	104
5.6.1	Tipo de Empresa	105
5.6.2	Inscripción como Contribuyente	105
5.6.3	Inscripción en Seguro Social	106
5.6.4	Registro en el Ministerio de Economía Industrial y Comercio (MEIC)	107
5.6.5	Póliza de Riesgo de Trabajo	108
5.6.6	Patentes	108
5.6.7	Permiso del Ministerio de Salud	108
5.6	107	
5.7.1	Legislación ambiental aplicable al proyecto	109
5.7.2	Ley 7600	110
5.7.3	Acciones Pro-Ambiente	110
5.7.4	Inversiones	111
5.7	110	

5.8.1 Objetivo general del plan financiero	112
5.8.2 Flujos de Efectivo	112
VI. Conclusiones y recomendaciones	114
6.1 Conclusiones	114
6.2 Recomendaciones	117
Bibliografía.	120
Apéndices	125
Anexos	130

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Puestos y funciones de la empresa.</i>	6
Tabla 2. <i>Análisis FODA de la empresa.</i>	14
Tabla 3. <i>Variables de la investigación.</i>	32
Tabla 4. <i>Objetivos estratégicos de la empresa.</i>	74
Tabla 5. <i>Mapa estratégico de la empresa.</i>	75
Tabla 6. Flujo neto de efecto con financiamiento	81
Tabla 7. Medidor de desempeño de las ventas después de introducir publicidad	81
Tabla 8. <i>Costos de inversión inicial</i>	86
Tabla 9. <i>Costos fijos de la empresa</i>	87
Tabla 10. <i>Resumen de costos</i>	87

Tabla 11. <i>Estimación de costos</i>	87
Tabla 12. <i>Financiamiento para el emprendimiento por medio del Banco Popular.</i>	88
Tabla 13. Manual de puesto Administrador	91
Tabla 14. Manual de puesto cocinero	93
Tabla 15. Manual de puesto repartidor	95
Tabla 16. Manual de puesto cajero	97
Tabla 17. <i>Flujo de efectivo mensual para gestión de compras</i>	113
Tabla 18. <i>Flujo neto de efectivo con financiamiento</i>	113

Índice de figuras

Figura 1. <i>Logo de la empresa.</i>	5
Figura 2. <i>Menú de la empresa</i>	8
Figura 3. <i>Ubicación de la Soda Antojitos González.</i>	9
Figura 4. <i>Cocina de la Soda Antojitos González.</i>	10
Figura 5. <i>Área de empaquetado de la Soda Antojitos González.</i>	11
Figura 6. <i>Canvas del modelo de negocio.</i>	68
Figura 7. <i>Segmentación de clientes</i>	77
Figura 8. <i>Ubicación del emprendimiento</i>	83
Figura 9. <i>Organigrama Antojitos González</i>	90

Índice de gráficos

Gráfico 1. Frecuencia de visitas al restaurante según encuesta aplicada en setiembre del 2023	38
Gráfico 2. Calidad de productos según encuesta aplicada en setiembre del 2023	39
Gráfico 3. Frescura de ingredientes según encuesta aplicada en setiembre del 2023	40
Gráfico 4. Tamaño por porción según encuesta aplicada en setiembre del 2023	41
Gráfico 5. Sabor del producto según encuesta aplicada en setiembre del 2023	42
Gráfico 6. Variedad del menú según encuesta aplicada en setiembre del 2023	42
Gráfico 7. Tiempo de espera por pedido según encuesta aplicada en setiembre del 2023	43
Gráfico 8. Temperatura de los productos al entregarlos según encuesta aplicada en setiembre del 2023	44
Gráfico 9. Presentación de los productos según encuesta aplicada en setiembre del 2023	45
Gráfico 10. Limpieza y orden del restaurante según encuesta aplicada en setiembre del 2023	46
Gráfico 11. Recomendación del restaurante según encuesta aplicada en setiembre del 2023	47
Gráfico 12. Experiencia negativa en el restaurante según encuesta aplicada en setiembre del 2023	47
Gráfico 13. Áreas de mejora en el restaurante según encuesta aplicada en setiembre del 2023	48

Resumen

Se trazó una visión y misión firmes que no solo le proporcionaron una ventaja estratégica, sino también un faro que guió a su equipo directivo y empleados hacia un propósito compartido. Esta claridad en la dirección estratégica no solo fortaleció la toma de decisiones, sino que también consolidó un enfoque unificado en la consecución de objetivos a largo plazo.

El análisis meticuloso del mercado reveló un nicho de oportunidad prometedor para la expansión de Antojitos González. Este enfoque preciso en un segmento de clientes en crecimiento permitió a la empresa adaptar su oferta de productos a las demandas específicas de los consumidores, impulsando así la eficiencia en adquisición y retención de clientes.

La gestión de recursos técnicos identificó los componentes esenciales que respaldarían el crecimiento de la empresa. Además, la definición de una estructura organizativa optimizada garantizó que el equipo estuviera alineado con los objetivos del proyecto, impactando positivamente en la comunicación interna y la toma de decisiones.

La atención a la legalidad y la implementación de medidas ambientales solidificaron la operación de Antojitos González, asegurando el cumplimiento de regulaciones y promoviendo prácticas sostenibles. Por último, un análisis financiero exhaustivo confirmó la viabilidad del proyecto de construcción de un nuevo local para la empresa, respaldado por un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de inflación.

Palabras claves: Plan de negocios, comida rápida, planeación estratégica, emprendimiento, plan técnico, mercadeo, pyme, plan organizacional, financiamiento.

Abstract

It outlined a firm vision and mission that not only provided it with a strategic advantage, but also a beacon that guided its management team and employees toward a shared purpose. This clarity in strategic direction not only strengthened decision making, but also cemented a unified focus on achieving long-term goals.

Meticulous market analysis revealed a promising niche opportunity for Antojitos González's expansion. This precise focus on a growing customer segment enabled the company to tailor its product offerings to specific consumer demands, thereby driving efficiency in customer acquisition and retention.

Technical resource management identified the essential components that would support the company's growth. In addition, the definition of an optimized organizational structure ensured that the team was aligned with project objectives, positively impacting internal communication and decision making.

Attention to legality and the implementation of environmental measures solidified Antojitos González's operation, ensuring compliance with regulations and promoting sustainable practices. Finally, a thorough financial analysis confirmed the viability of the project to build a new store for the company, supported by a positive NPV and an IRR above the inflation rate.

Keywords: Business plan, fast food, strategic planning, entrepreneurship, technical plan, marketing, SME, organizational plan, financing.

Introducción

Costa Rica es un país donde la mayor parte de empresas que lo conforman son pymes, pero de la misma manera que nacen exponencialmente dichas empresas también mueren. Por esa razón es importante mantener una correcta gestión del emprendimiento desde las primeras etapas de su creación. Es importante sentar las bases por medio de un plan de negocios ya que es una herramienta muy relevante que ayuda a definir el tipo de empresa que se quiere mediante la planeación e identificación de estrategias, objetivos, presupuestos, entre otros elementos necesarios para transformar una idea de negocio en una gran empresa.

El presente proyecto tiene como fin apoyar el emprendimiento de la Soda Antojitos González por medio de la creación de un plan de negocios para fortalecer la idea de negocio, en donde se tiene como objetivo establecer fundamentos administrativos que aseguren su expansión en aspectos relacionados al modelo de operación y alcance en el mercado, durante el segundo semestre del 2023.

Se exploró en profundidad la raíz del emprendimiento en cuestión, con el fin de identificar el problema que se presentaba. Asimismo, se definieron los objetivos que fueron guía fundamental para sentar bases en el proyecto. Asimismo, se examinaron los antecedentes que llevaron al emprendimiento a su estado actual. Además, se realizó en una revisión de la literatura relacionada con el sector y el modelo de negocio en el que se enmarca el emprendimiento. Se aprovecharon los anteriores estudios en este mercado por expertos y casos de éxito para orientar las estrategias y decisiones, asegurando que el emprendimiento estuviera debidamente informado y preparado para los altibajos.

Por otra parte, se presentó la metodología de investigación que se utilizó, explicando detalladamente cómo se obtuvieron datos, se evaluaron tendencias y se analizaron

oportunidades y amenazas. Se actuó conforme a esta metodología para la recolección de datos por medio de la utilización de diferentes métodos de recolección de información con el fin de definir la situación actual en donde se analizó cada sector del emprendimiento evaluando sus recursos, desafíos y fortalezas.

A partir de ese análisis, se desarrolló una propuesta sólida y fundamentada que marcó el rumbo de la empresa, permitiéndole crecer de manera estratégica y sostenible por medio de la propuesta de plan de negocios. Aquí, se consolidaron todos los elementos previamente explorados en un plan coherente y detallado que guió las operaciones y estrategias futuras del emprendimiento.

Capítulo I. Planteamiento del problema.

En el presente capítulo se tiene como fin presentar los datos relacionados del emprendimiento, esto incluye sus antecedentes, recursos humanos, perfil de cliente, misión y visión. Además, se describe su respectiva la justificación, objetivo general, objetivos específicos y la pregunta de investigación a desarrollar para este proyecto.

1.1 Marco referencial

1.1.1 Antecedentes y naturaleza del negocio.

La comida rápida tiene su nacimiento desde la antigua Roma, en donde se vendían panes planos con olivas en puestos callejeros. También en la región del Medio Oriente se vendía el falafel, elaborado con garbanzos o habas que se servía en puestos callejeros como opción rápida y sabrosa.

En el año 1912, tuvo lugar la apertura del primer "automat" en la ciudad de Nueva York, un establecimiento que presentaba una innovadora forma de ofrecer comida. A través de una ventana de vidrio y una ranura para introducir monedas, los clientes podían acceder a sus comidas. Cabe destacar que este sistema ya estaba presente con anterioridad en Berlín y en algunas localidades de los Estados Unidos, incluyendo Filadelfia. La empresa que introdujo este concepto popularizó la idea de adquirir alimentos para llevar, promoviendo su propuesta con el lema "reduciendo la carga de trabajo para las madres".

El comienzo de la industria de comida rápida en Costa Rica se puede decir que inició al momento en que el primer establecimiento de McDonald's abrió sus puertas frente al Banco Central en San José en 1970.

De manera similar, se sumaron al mercado local otras cadenas de restaurantes como Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y Burger King, entre otros. Estos establecimientos fueron bien recibidos por los costarricenses debido a la evolución en sus hábitos y tradiciones, así como a la disposición hacia nuevas empresas y corrientes comerciales provenientes de Estados Unidos.

En relación con el emprendimiento, Antojitos González es un negocio de comida rápida que abrió sus puertas en el año 2021 en el cantón de Guácimo de la provincia de Limón. La cual surge semanas después del inicio de la pandemia en Costa Rica, ya que la actual dueña del emprendimiento laboraba para la soda del Colegio Técnico Profesional de Guácimo, una vez se dio la alerta del inicio de la pandemia los colegios y centros educativos cerraron, por ende, la soda que tenía ese colegio sufrió el mismo destino.

La Soda Antojitos González fue fundada por Eugenia Cordero González, la cual como madre soltera decidió seguir adelante a pesar de su condición de desempleada, entonces con todo su conocimiento en la cocina, decidió empezar a vender comida rápida a domicilio en media pandemia, facilitando a los clientes comprar los productos sin tener que salir de casa. El nombre del emprendimiento se debe a su difunta madre Carmen González Petgrave, la cual era una figura de respeto y cultura como una persona afrodescendiente para la comunidad de La Angelina de Guácimo.

En la actualidad, la familia Cordero González asume la responsabilidad del emprendimiento, encargándose de las decisiones administrativas, la inversión y los contactos con los proveedores. Desde su apertura Antojitos González ha sido considerado un negocio que ofrece productos de calidad a un buen precio, lo cual se ha convertido en un lugar que los clientes suelen frecuentar para disfrutar de una deliciosa comida.

A través de estos dos años operando como emprendimiento, Antojitos González ha solidificado sus bases y se ha convertido en uno de los lugares preferidos para los clientes de la comunidad, ya que desde que se abrió se ha mantenido la misma calidad en sus recetas y el servicio al cliente que se ha ofrecido deja a los clientes satisfechos.

1.1.2 Nombre de la empresa.

Soda Antojitos González.

1.1.3 Logo de la empresa

Según la dueña del emprendimiento el logo fue modificado por última vez en junio del año 2023. Esto con el fin de introducirse al mercado por medio de las redes sociales, buscando una manera de conectar con sus clientes. A continuación, se presenta el logo actual del emprendimiento:



Figura 1. Logo de la empresa.

Fuente: Antojitos González

El significado que se busca crear este logo por medio de los colores son los siguientes, negro con la elegancia, amarillo con el optimismo y el rojo con la pasión. Esto buscando transmitir el valor que tiene cada producto desde el proceso de su creación hasta llegar a las manos de cada cliente satisfaciéndolos con la mejor calidad.

1.1.4 Personal y puestos

El restaurante Antojitos González no cuenta con un manual de puestos formalizado para sus colaboradores sin embargo tienen previamente definidos sus puestos y funciones para cumplir con la operatividad de la empresa. A continuación, se presenta una tabla de su distribución de puestos y funciones que actualmente están activos:

Tabla 1. Puestos y funciones de la empresa.

Puesto	Funciones
Administrador	Encargado de la gestión de los recursos de la soda (personal, tiempo, dinero y equipo)
Cocinera	Preparación de los ingredientes, así como del producto final con las medidas necesarias para que este se presente de la mejor calidad.
Cajero	Encargado de la caja, entregar el producto y el cobro de los productos a los clientes.
Repartidor	Encargado de realizar el servicio a domicilio

1.1.4 Perfil del cliente.

Antojitos González se distingue por su habilidad para atraer una extensa y diversa clientela que abarca una gama de edades, desde los 5 hasta los 70 años. La diversidad en la

clientela de este emprendimiento también puede estar relacionada con la versatilidad de su menú la capacidad de ofrecer una amplia variedad de opciones permite atraer clientes con diferentes preferencias.

En lo que respecta a su capacidad económica, la clientela que frecuenta Antojitos González está compuesta por personas con ingresos que igualan o superan el salario mínimo vigente en Costa Rica. Esto les otorga la posibilidad de deleitarse con la comida rápida tanto en compañía de sus seres queridos, amigos o en solitario.

Respecto al comportamiento de compra, se observa como las papas a la francesa y el wrap son el producto favorito de los clientes, también que el domingo es el preferido por los clientes para comprar los productos, en términos de efectivo en un domingo se pueden llegar a vender hasta 50 000 colones en productos, cabe aclarar que al ser un emprendimiento de poco personal únicamente hay una persona en la cocina lo cual limita la cantidad que se puede producir ya que existe un tiempo limitado para la preparación de cada platillo.

En relación con el horario de compra las horas pico de pedidos por los clientes suelen estar entre las 6:00pm a las 9:00pm. También se nota la preferencia de los clientes de la zona por el emprendimiento ya que en ese horario de sobrepedidos muchos prefieren esperar un poco por los productos que buscar alternativas y esto es gracias a la baja competencia que existe en la zona ya que únicamente hay dos competidores directos que ofrecen productos similares.

1.1.5 Menú Antojitos González

Los pedidos de cada comida se realizan por encargo, en cuanto al intervalo de tiempo de producción por pedido depende de la cantidad demandada por el cliente por eso puede

variar entre 10 minutos a 40 minutos. Por otra parte, se ofrece servicio express gratis para los clientes de la zona lo que hace que el producto tenga un valor añadido adicional.



Figura 2. Menú de la empresa

Fuente: Antojitos González

Se puede apreciar en el menú presentado anteriormente una amplia variedad de productos para los clientes, además cabe aclarar que no se ofrecen variedades de tamaño tan extensas ya que cada producto tiene el tamaño y la calidad suficiente para satisfacer el gusto del comensal y brindar una experiencia agradable.

1.1.6 Ubicación de Antojitos González

El emprendimiento está a 5 minutos del centro de Jiménez, Pococí, Limón ubicado a 100 metros Norte de la Academia de Kung Fu Tigre Rojo.

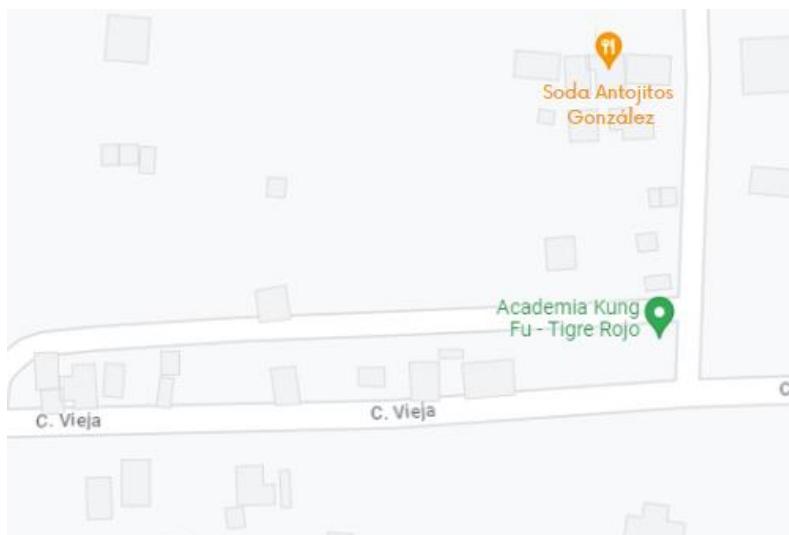


Figura 3. *Ubicación de la Soda Antojitos González.*

Fuente: Google Maps.

1.1.7 Descripción de las instalaciones

La mejora de este emprendimiento va en progreso desde el año 2021 que inició, actualmente no se cuenta con las instalaciones suficientes para ofrecer los productos a los clientes en sus instalaciones, por esa razón únicamente se cuenta con el servicio a domicilio.

Sin embargo, cuenta con las herramientas y accesorios adecuados para crear un producto de alta calidad. Las instalaciones del emprendimiento han estado en mejora desde su creación ahora cuenta con un espacio lo suficiente grande para la creación de múltiples platillos a la vez.

El emprendimiento cuenta con una alta variedad de electrodomésticos para la creación de los diferentes productos entre ellos se encuentra la freidora de aire, freidora de aceite, olla de cocimiento lento, plancha eléctrica, refrigerador, congelador entre otros.



Figura 4. Cocina de la Soda Antojitos González.

Fuente: Antojitos González

Debido a que el 100% de los productos ofrecidos son comida rápida se opta por cocinar previamente la mayoría de los ingredientes, se obtiene como resultado un notable beneficio en términos de eficiencia en la producción. Esta práctica de cocinar con antelación implica que los componentes principales de los platillos ya están listos antes de que se realice el pedido del cliente. Al cocinar y preprocesar previamente ingredientes como carnes, vegetales y otros elementos comunes en la comida rápida, se reduce considerablemente el tiempo necesario para completar cada orden individual.

Además, el hecho de que el emprendimiento únicamente ofrece sus productos a domicilio, no lo toman como una desventaja en lugar de eso buscan potenciar su debilidad mejorando los tiempos de producción, empaquetado y servicio a domicilio por medio de una excelente presentación.



Figura 5. *Área de empaquetado de la Soda Antojitos González.*

Fuente: Antojitos González.

En la etapa de producción, se dedica esfuerzo a acelerar el proceso de elaboración de los platos sin comprometer la excelencia de los ingredientes utilizados. Paralelamente, se concede una importancia especial al embalaje, asegurando que los productos lleguen en perfecto estado y manteniendo su atractivo visual, incluso después de ser transportados hasta el domicilio del cliente.

1.2 Descripción de la oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio para el emprendimiento de Antojitos González nace en el 2021 pocos meses después del inicio de la pandemia, cuando se identificó que en la comunidad la existencia de un local de comida rápida era nula y que en muchas ocasiones para poder deleitarse con algún platillo de este tipo había que recorrer una larga distancia.

También el hecho de que los pocos restaurantes que existen en la zona ofrecen un menú muy limitado y en algunos casos no satisfacen al cliente ya sea con sus altos precios o baja calidad en los ingredientes utilizados en la creación de cada alimento. En ese momento se visualizó la oportunidad de hacer crecer el negocio en la comunidad local, que ofreciera nuevas opciones y precios accesibles para todo aquel amante de la comida rápida.

Otra de las razones por la cual el emprendimiento decidió seguir fue el inicio de las obras de construcción en la Ruta Nacional 32, la cual fue un hecho muy importante para Antojitos González ya que la mayor parte de los vehículos que transitaban por esa ruta decidían tomar la ruta alterna que es la Calle Vieja que comunica Pococí con Guácimo, esto ayudó a que el emprendimiento creciera de gran manera ya que algunos conductores decidían comprar comida de rápida de camino a casa.

Por otra parte, la dueña del emprendimiento tenía gran experiencia en la cocina, específicamente en comida rápida ya que cuenta con más de 30 años de experiencia trabajando en restaurantes, lo cual se facilitó crear productos de calidad para sus clientes. Sin embargo, no tenían conocimientos de proveedores y la gestión del efectivo por lo cual la utilidad del emprendimiento era casi nula hasta que decidió asistir a un taller llamado **“Yo emprendo”** en el cual obtuvo bases y conocimientos necesarios en conjunto con las experiencias que iba formando en el día a día a crear un negocio estable y rentable.

1.2.1 Misión

Presentar apetitosos platillos elaborados con ingredientes frescos y de primera categoría, preparados con dedicación y calidad. Mediante un servicio excelente y eficaz, aspiramos a cautivar los sentidos de nuestros clientes, transformando cada encuentro en una experiencia inolvidable.

1.2.2 Visión

Ser el destino gastronómico por excelencia de nuestros clientes, donde la pasión por la comida rápida se combina con el valioso tiempo en familia dejando huella en el corazón de nuestros clientes y convertirlos en recuerdos duraderos.

1.2.3 Valores

A continuación, se detallan los valores que tiene la Soda Antojitos González:

- **Responsabilidad.** Se toma seriamente la calidad de los productos y la seguridad de los clientes, siguiendo estándares rigurosos para asegurar que cada plato sea fresco, delicioso. Además, se asume el compromiso de cuidar el medio ambiente a través de prácticas sostenibles que reducen el impacto en el entorno.
- **Compromiso.** Se trabaja para superar las expectativas, brindando un servicio y una experiencia única a cada cliente. El compromiso se refleja en la pasión dedicada a la preparación de cada platillo y en la excelencia en el servicio al cliente.
- **Transparencia.** Se trabaja para ser abierto y honesto en todo momento. Se proporciona información clara sobre los ingredientes, los procesos de preparación y los diferentes tamaños de los platillos para que los clientes puedan tomar decisiones informadas.

- **Servicio.** El equipo está comprometido con ofrecer una experiencia amigable y eficiente, asegurando que cada cliente se sienta bienvenido y atendido. Se valora cada interacción y se esfuerza por crear un ambiente acogedor donde los clientes puedan disfrutar de una comida deliciosa y un servicio excepcional.

1.2.4 Análisis FODA

A continuación, se detalla un análisis FODA del emprendimiento:

Tabla 2. Análisis FODA de la empresa.

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ● Es un negocio estable que cuenta con dos años de experiencia creando productos de calidad. ● Excelente relación con los proveedores.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ● El cantón de Guácimo es una zona rural en desarrollo con muchos proyectos en marcha en busca de la urbanización, por ende, cada vez habrá más potenciales clientes. ● Integración de la tecnología para satisfacer y facilitar la experiencia del cliente.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ● No existe una estandarización en los procesos de producción. ● Falta de liquidez para contratación de personal.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> ● Existe una competencia directa con otras dos empresas que ofrecen productos similares. ● La escasez de personal provoca sobre carga de trabajo.

1.3 Justificación

El propósito de este proyecto consiste en elaborar un plan de negocios dirigido a **formalizar y consolidar las prácticas administrativas** del restaurante de comida rápida Antojitos González. Actualmente, esta iniciativa goza de una amplia demanda por parte de los consumidores en la localidad de Guácimo, Limón operando los fines de semana de viernes a domingo, de 6pm a 10pm. Este horario estratégico atrae a aficionados de la comida rápida que desean saborear una opción deliciosa después del trabajo o durante el fin de semana. A

pesar de su popularidad, el negocio carece de una estructura administrativa y financiera sólida, lo que resulta en diversas problemáticas.

La naturaleza clandestina del restaurante conlleva una informalidad que puede afectar la percepción de calidad de los productos por parte de los clientes. Además, la limitación de recursos y herramientas impacta los tiempos de producción, especialmente cuando se presente una alta demanda. La dificultad para encontrar proveedores adecuados para empresas de pequeña escala incrementa los costos al tener que adquirir insumos personalmente, disminuyendo la rentabilidad.

La falta de control en los inventarios de insumos dificulta la determinación precisa de la utilidad generada por la venta de cada producto. Por esa razón se busca resolver las grietas a través de la elaboración de un plan de negocios integral, que abarque de manera exhaustiva todos los aspectos, desde la adquisición de los insumos hasta la entrega a los clientes.

Además de las problemáticas ya mencionadas, las pequeñas y medianas empresas (pymes) como Antojitos González a menudo enfrentan desafíos adicionales que refuerzan la necesidad de desarrollar un plan de negocios integral. Entre estos desafíos se encuentran la falta de una estrategia de marketing clara, la gestión ineficiente de los recursos humanos y la vulnerabilidad ante cambios en el entorno económico. Un plan de negocios puede abordar estas preocupaciones y proporcionar soluciones estructuradas

Desde una perspectiva de marketing, muchas pymes carecen de una estrategia sólida para promocionar sus productos o servicios. La ausencia de un enfoque estratégico puede resultar en una visibilidad limitada en el mercado, afectando directamente la capacidad de atraer nuevos clientes y retener a los existentes. Un plan de negocios detallado incluirá un

análisis de mercado completo, identificando oportunidades de promoción y estrategias publicitarias efectivas para aumentar la visibilidad y el atractivo de Antojitos González.

La gestión ineficiente de los recursos humanos también es un problema común en las pymes. La falta de roles y responsabilidades definidos, así como la ausencia de un plan de capacitación, pueden llevar a una baja productividad y desmotivación entre los empleados. Un plan de negocios integral abordaría la estructura organizativa, definiría claramente las funciones de cada empleado y establecería políticas para el reclutamiento de nuevos colaboradores y desarrollo del personal, contribuyendo así a mejorar la eficiencia operativa y la moral del equipo.

Adicionalmente, las pymes suelen ser más susceptibles a las fluctuaciones económicas y cambios en el entorno empresarial. Un plan de negocios bien elaborado incluirá un análisis de riesgos y contingencias, permitiendo a Antojitos González anticipar posibles desafíos financieros y desarrollar estrategias para mitigarlos. Esta capacidad de adaptación es crucial para la supervivencia a largo plazo de cualquier empresa, especialmente en un entorno comercial dinámico.

El proyecto busca resolver las dificultades operativas actuales de Antojitos González como la informalidad en la gestión del negocio puede afectar la percepción de calidad por parte de los clientes, lo que impacta directamente en la lealtad y repetición de compras. La falta de control en los inventarios de insumos también representa un desafío práctico, ya que dificulta la determinación precisa de la utilidad generada por la venta de cada producto.

La elaboración de un plan de negocios proporcionará una estructura formal para abordar las diversas problemáticas identificadas. Se implementarán metodologías de

investigación de mercado que permitan identificar las preferencias y necesidades de los clientes, así como evaluar la competencia existente en la localidad. Además, se establecerán procesos administrativos y financieros que optimicen la gestión de recursos, tiempos de producción y relaciones con proveedores.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivos generales

Elaborar un plan de negocios para el restaurante de comida rápida Antojitos González en Guácimo de Limón, con el propósito de **establecer fundamentos administrativos** que aseguren su fortalecimiento en aspectos de gestión para auxiliar su modelo de operación y alcance en el mercado, durante el segundo semestre del 2023.

1.4.1 Objetivos específicos

- Alinear las bases estratégicas existentes reforzándolas para guiar efectivamente las operaciones y decisiones de la empresa.
- Realizar un estudio de mercado para evaluar la demanda actual y futura de los clientes en la zona.
- Evaluar los requisitos técnicos esenciales para implementar una operatividad efectiva minimizando riesgos y estimando costos.
- Optimizar la estructura organizativa existente para asegurar una gestión eficaz, asignando de manera clara las responsabilidades y roles del equipo de trabajo.
- Identificar los aspectos legales relevantes que le permita el crecer a la empresa dentro del marco de la legalidad.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto a través de la estimación de costos, ingresos y proyecciones financieras

1.5 Pregunta de investigación

¿Cuál es la estrategia más adecuada para fortalecer la administración del emprendimiento Antojitos González en Guácimo de Limón, enfocándose en la implementación de una estructura organizativa eficiente y procesos transparentes, junto con una estrategia de mercadotecnia bien definida, con el propósito de garantizar su crecimiento sostenido durante el segundo semestre del 2023?

Capítulo II. Revisión de la literatura.

En este capítulo se detallan los conceptos claves correspondientes al plan de negocios y el sector que se enfoca el emprendimiento seleccionado con el fin de fundamentar el proyecto y permitir explicar detenidamente el desarrollo de este desde una perspectiva teórica. A continuación, se explican los conceptos para empezar a comprender estos temas y seguidamente explicar los conceptos específicos.

2.1 Antecedentes de la comida rápida

La Revolución Industrial ocasionó transformaciones profundas tanto en el ámbito laboral como en el social, uno de estos cambios fue la automatización de tareas previamente realizadas por trabajadores.

En Estados Unidos, los primeros establecimientos de hamburguesas surgieron alrededor de 1920, aunque no fue hasta 1937 que los hermanos Dick y Mac McDonald adoptaron el modelo de producción en cadena, similar al utilizado en otras industrias, con el propósito de atender en minutos las demandas alimenticias de las personas que debían comer en intervalos de tiempo cortos debido a sus obligaciones laborales (Oliva, 2013).

El comienzo de la industria de comida rápida en Costa Rica inició al momento en que el primer establecimiento de McDonald's abrió en la provincia de San José en 1970. De una muy manera similar, se sumaron al mercado local otras cadenas de restaurantes como Kentucky Fried Chicken, li Hut y Burger King, entre otros. (Fernández, 2013)

Estos establecimientos fueron bien recibidos por los costarricenses debido a la evolución en sus hábitos y tradiciones, así como a la disposición hacia nuevas empresas y corrientes comerciales provenientes de Estados Unidos.

2.2 Pyme

Según la Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica (2012), el término "PYME" engloba a un conjunto diverso de empresas que incluyen a las microempresas, las pequeñas empresas y las medianas empresas. Estas categorías representan la base fundamental de la estructura empresarial en diversos sectores. Es relevante destacar que aproximadamente el 99% de las empresas privadas que están debidamente registradas en el Régimen de Salud de la CCSS (Caja Costarricense del Seguro Social) forman parte de esta amplia clasificación de PYMES.

De acuerdo con MEIC (2021), se emplea un sistema de clasificación para categorizar a las empresas con base en su dimensión o tamaño. Esta categorización se desglosa en diferentes segmentos: microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas.

Las microempresas son aquellas que cuentan con un rango de 1 a 5 trabajadores. Estas son las entidades más pequeñas en términos de empleados y pueden abarcar actividades diversas y variadas.

Por otro lado, las pequeñas empresas se sitúan en un rango de 6 a 30 trabajadores. Aunque un poco más extensas que las microempresas, todavía mantienen un nivel de operación relativamente limitado en comparación con las categorías posteriores.

Las medianas empresas, con una plantilla que oscila entre 31 y 100 trabajadores, presentan un nivel de complejidad y alcance mayores en comparación con las categorías previas. Suelen estar involucradas en actividades que requieren un grado más significativo de recursos humanos y operativos.

Finalmente, las grandes empresas son las que tienen más de 100 empleados. Estas organizaciones suelen ser las más complejas en términos de estructura, alcance y operaciones. Debido a su tamaño, suelen tener una mayor capacidad para abordar proyectos de mayor envergadura y pueden abarcar múltiples áreas de actividad.

2.3 Emprendimiento

El emprendimiento impulsa la generación de empleo, fomenta la competitividad, promueve la innovación y contribuye al crecimiento económico del país. Además, puede tener un impacto positivo en la comunidad al abordar desafíos sociales y medioambientales a través de enfoques creativos y sostenibles.

Según Fonseca (2015), el emprendimiento implica generar actividades o proyectos nacidos de reconocer una oportunidad o requerimiento en el mercado, con resultados beneficiosos tanto en términos económicos como sociales. Esto quiere decir que emprender implica tener la habilidad de identificar y aprovechar ocasiones para añadir valor mediante la introducción de novedad, originalidad y esfuerzo individual, lo cual puede generar efectos positivos en la economía y la sociedad en su conjunto.

La actividad emprendedora resulta fundamental para comprender el progreso económico de cualquier nación. Contribuye a la formulación y adaptación de políticas gubernamentales en áreas que requieren el estímulo de iniciativas frescas y la creación de puestos de trabajo. Emprender se traduce en la instauración de un proyecto empresarial nuevo al aceptar la incertidumbre inherente, con el propósito de alcanzar un provecho comercial. Funciona como un impulsor de innovación, rivalidad y expansión (Villanueva, 2019)

2.4 Administración

La administración desempeña un papel fundamental en el logro de objetivos, la eficiente asignación de recursos y la adaptación continua a un entorno empresarial en constante evolución.

Primeramente, se define la administración como el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz (Weihrich, et. al, 2017).

La combinación de habilidades de liderazgo, comunicación y toma de decisiones, son importantes para cumplir dichas metas específicas eficazmente. Esto implica asumir la responsabilidad por cada acción que se toma como la asignación de responsabilidades o la evaluación de resultados, todo esto debe analizarse cuidadosamente para asegurar un funcionamiento fluido y efectivo de la empresa.

Stephen Robbins y Mary Coulter definen la administración como "el proceso de coordinar y supervisar las actividades laborales de los demás para que se realicen de manera eficiente y efectiva" (Robbins & Coulter, 2018)

La administración consiste en llevar a cabo un proceso que abarca la planificación, la organización, la dirección y el control de los recursos de una entidad con el fin de alcanzar sus metas de manera eficaz y eficiente.

Para Daft (2019), la administración es "el proceso de trabajar con y a través de otras personas para lograr los objetivos de una organización de manera efectiva y eficiente"

Esto se logra creando y manteniendo un entorno en el cual los individuos colaboren para cumplir objetivos específicos, al mismo tiempo que se promueve la productividad y la satisfacción personal al otorgar relevancia y significado al trabajo realizado.

2.5 Plan de negocios

El plan de negocio constituye para la representación y comprensión de la empresa en su totalidad. No solo aborda de manera detallada los productos y servicios que la empresa pone a disposición, sino que también profundiza en todos los elementos cruciales que desempeñan un papel fundamental en el desenvolvimiento de sus operaciones. Este proceso de elaboración del plan implica un cuidadoso y minucioso proceso de planificación estratégica, que abarca aspectos vitales como la identificación de metas y objetivos, la estrategia para alcanzarlos y una evaluación rigurosa de los recursos necesarios para llevar a cabo estas acciones. (Business Review, 2021)

Además, Agüero (2020) menciona que algunas de las razones que motivan la preparación de este documento, se dan para el emprendimiento de un nuevo negocio, la mejora de uno ya establecido o la solicitud de financiamiento a bancos, entre otras razones.

De acuerdo con el concepto anterior, se puede mostrar que un plan de negocio es esencial para cualquier emprendimiento porque será la herramienta que permita tener las bases para evolucionar la estructura de la empresa. Además, uno de los puntos más destacados del plan de negocio reside en su atención detallada a las fuentes de financiamiento. Este aspecto es de gran importancia, ya que asegurar los recursos financieros adecuados es esencial para garantizar la implementación exitosa de las estrategias y la consecución de los objetivos empresariales.

2.6 Planeación estratégica

Según David et al, (2021), describe este proceso como una actividad continua que implica la toma de decisiones, la formulación de estrategias y la asignación de recursos para lograr los objetivos de una organización. Para llevar a cabo un estudio estratégico eficaz, es necesario comprender los conceptos clave de estrategia empresarial y los factores que influyen en el éxito del proyecto.

Primero se debe de comenzar con la estrategia empresarial, la cual consiste en el análisis interno, este análisis permite determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades. Al conocer los factores internos, la empresa determina cuáles son las capacidades y los recursos con las que cuenta para poder competir (Ventura, 2009).

Además, se debe analizar su entorno, es decir los factores externos, tales como la competencia, oportunidades y amenazas del mercado, así como también tendencias sociales, económicas y políticas. entre otros. Todos estos factores pueden afectar de manera positiva o negativa el desarrollo y la ejecución de proyectos (Quiroa, 2021).

Una herramienta que ayuda a la toma de decisiones es el análisis PEST ya que permite conocer tanto el mercado actual como la evolución para anticiparse a los cambios y evaluar los riesgos. Por estas razones las empresas que utilizar esta herramienta son capaces de orientarse y posicionar el negocio de forma favorable (Pérez, 2019).

2.7 Plan mercadológico

También conocido como plan de mercado, este consta en la búsqueda del éxito en un entorno competitivo y en constante cambio que busca la evolución de las diferentes estrategias para mantenerse en el mercado. Este plan detallado y estructurado aborda cómo

la organización promoverá, posicionará y venderá sus productos o servicios en el mercado, al mismo tiempo que establece objetivos claros y medidas concretas para medir el progreso y el impacto de las estrategias implementadas.

Según Kotler y Armstrong (2021) “el marketing es la actividad encaminada a involucrar clientes y administrar relaciones redituables con ellos. La meta doble del marketing consiste en involucrar a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior, y mantener y hacer crecer a la clientela actual satisfaciendo sus necesidades”.

Por otra parte, la ejecución del análisis del mercado es de suma importancia para cualquier entidad empresarial, pues brinda una comprensión más profunda de su entorno y del público al que dirige sus esfuerzos. El proceso del análisis de mercado se configura como una indagación metódica destinada a desentrañar las preferencias y necesidades de los posibles compradores o individuos interesados en un determinado producto o servicio. (Kotler et al, 2021).

Es importante recalcar que la demanda encapsula el comportamiento exhibido por los compradores en términos de su manera de investigar, adquirir y evaluar los bienes y servicios. Estas acciones se hallan intrincadamente influenciadas por las necesidades, intereses y tendencias que las personas ostentan en un momento particular. (Arboleda, 2021).

En este contexto, la interrelación entre la oferta y la demanda adquiere una relevancia ineludible, ya que es crucial alcanzar un punto de equilibrio armonioso entre ambas fuerzas. Esto implica que la cantidad de productos ofrecidos debe converger con la cantidad de productos que los consumidores están dispuestos a adquirir. (Mora et al, 2008).

2.8 Plan técnico

En un análisis técnico se incluye la disponibilidad técnica de fabricación del producto, la localización, el tamaño, proceso productivo, equipamiento, mano de obra requerida, la materia prima y los costos indirectos. Dentro de este análisis se incluye la tecnología y materiales, es decir, la evaluación de la calidad, disponibilidad y compatibilidad de los materiales con la tecnología requerida del proyecto.

El propósito fundamental del estudio técnico radica en proporcionar información detallada que permita cuantificar de manera precisa tanto las inversiones necesarias como los costos operativos relevantes dentro de esta esfera específica del proyecto (Sapag, et. al, 2014). Esta fase del análisis se centra en desglosar minuciosamente los requerimientos técnicos y las necesidades materiales para llevar a cabo la implementación y el funcionamiento del proyecto de manera eficiente y eficaz.

De acuerdo con Quaranta (2020), un análisis técnico abarca la identificación de los métodos más eficaces y efectivos para llevar a cabo la materialización del producto o servicio propuesto. Esto implica la consideración cuidadosa de cada etapa del proceso de producción, desde la adquisición de insumos hasta la transformación final.

En conclusión, el plan técnico está relacionado con la selección de proveedores y materias primas, para asegurar la calidad, disponibilidad y los costos adecuados. La elección de tecnologías y herramientas apropiadas también se toma en cuenta ya que esto participa en la capacidad de producción y la eficiencia con los procesos previstos.

2.9 Plan organizacional

El análisis organizacional incluye la evaluación y el diseño de la estructura, así como como los procedimientos y recursos de la organización que llevará a cabo el proyecto. Dentro de este análisis se incluye la elaboración de un organigrama, con el objetivo de definir la estructura jerárquica, las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo.

Según Quaranta (2020), un plan organizacional detalla con precisión la disposición estructural, las funciones desempeñadas, los roles asignados y las responsabilidades inherentes a la entidad que llevará a cabo el proyecto empresarial. Su propósito fundamental radica en la concepción de todos los elementos necesarios para llevar a cabo el proyecto en su totalidad, abarcando desde la selección de los recursos humanos en roles directivos con sus perfiles idóneos, hasta la definición de la estructura legal, los procedimientos primordiales, los contratos esenciales o las patentes de relevancia.

Los factores organizacionales más relevantes que deben tenerse en cuenta en la preparación del proyecto se agrupan en cinco áreas decisionales específicas: participación de unidades externas al proyecto, tamaño de la estructura organizativa, tecnología administrativa, complejidad de las tareas administrativas y planificación de los gastos de puesta en marcha (Sapag, et. al, 2014).

Para finalizar, se puede concluir que este plan tiene como propósito central establecer la metodología mediante la cual los recursos humanos y operativos serán organizados y coordinados con el fin de lograr los objetivos del negocio de manera óptima, maximizando la eficiencia y la efectividad en todas las operaciones.

2.10 Plan legal

Un plan legal es una sección detallada que aborda los aspectos legales y regulatorios relacionados con la operación de la empresa. Su propósito es asegurarse de que el negocio funcione dentro de los límites legales y que este cumpla con las regulaciones aplicables.

El estudio legal emerge como un faro que ilumina los pasajes complejos de las leyes y regulaciones que rigen nuestras interacciones y sociedades. Como sostiene Tamanaha (2018), el estudio legal es más que una mera exploración superficial; es una investigación metódica y rigurosa que nos permite navegar a través de los intrincados laberintos legales que rodean problemas y situaciones específicas.

De acuerdo con lo anterior mencionado se busca analizar y comprender a fondo las leyes y reglamentos pertinentes, con el objetivo de aplicar este conocimiento a los desafíos jurídicos que se presentan a lo largo del tiempo. Por otra parte, es importante destacar la relevancia que este estudio tiene a la hora de la toma de decisiones informadas bajo diversos temas legales.

2.11 Plan financiero

Brigham y Ehrhardt (2020) definen el estudio financiero como el análisis de la salud financiera de una empresa o proyecto. El estudio financiero implica una revisión detallada de las finanzas de la empresa o proyecto, incluyendo el análisis de los estados financieros, el flujo de caja, la rentabilidad, el endeudamiento y otros aspectos financieros clave.

El propósito fundamental de este proceso radica en brindarnos la capacidad de evaluar si el proyecto que nos interesa tiene la potencialidad de ser viable desde una perspectiva de

rentabilidad económica. En esencia, se trata de un examen minucioso que nos permite determinar si el esfuerzo y los recursos invertidos generarán los resultados financieros deseados.

Según Pérez (2021), el estudio financiero se erige como una pieza cardinal. Esto aplica sin importar si se trata de un emprendedor que recién acaba de tener una idea de negocio, una empresa que busca expandir su alcance en nuevos campos o incluso un inversor que muestra interés en aportar capital a una empresa con la intención de obtener beneficios económicos. En este sentido, se puede afirmar que el análisis financiero no solo constituye una herramienta esencial, sino que también actúa como el cimiento sobre el cual se construyen decisiones sólidas y estrategias exitosas en el ámbito empresarial.

González (2015) menciona que el estudio financiero se configura como un conjunto de elementos informativos de naturaleza cuantitativa que desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones y evaluar la viabilidad de un plan de negocios. En esta vertiente, se integran datos y análisis que permiten no solo la comprensión exhaustiva del panorama financiero, sino también la visión clara de cómo las operaciones esenciales interactúan para mantener el funcionamiento de la empresa, así como anticipar su crecimiento a lo largo del tiempo.

Para concluir, el estudio financiero se consolida como un instrumento esencial para los tomadores de decisiones, ya sean emprendedores, directivos o inversionistas, ya que proporciona una base sólida y fundamentada para evaluar la viabilidad económica de un plan de negocios y guiar el crecimiento estratégico de la empresa en el tiempo.

Capítulo III. Metodología de la investigación

En esta sección se busca definir el enfoque de la investigación a desarrollar para la obtención de los resultados, así como el diseño de la investigación, la unidad de análisis y su respectiva población y muestra, las variables de investigación y la estrategia de análisis de datos.

3.1 Enfoque de la investigación

Según Hernández et al. (2018), los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada.

Siguiendo las definiciones previas, este proyecto se llevó a cabo mediante un enfoque mixto, con el propósito de lograr una recopilación más amplia de información. En este sentido, se desarrolló un plan empresarial destinado a fomentar la viabilidad económica y la rentabilidad del emprendimiento. El objetivo es establecer cimientos administrativos robustos y ampliar la presencia comercial a localidades adyacentes en Limón, como Pococí y Siquirres.

3.2 Diseño de la investigación

Según Hernández et al. (2018), el concepto de diseño de investigación engloba la elaboración organizada y estructurada de todos los componentes inherentes a un proceso de investigación. Desde su enfoque, el diseño de investigación conlleva la formulación nítida y meticulosa de los pasos, estrategias y enfoques que se aplicarán para abordar las interrogantes de investigación y lograr los objetivos establecidos.

De esta manera, se empleó un diseño descriptivo que involucra la exposición detallada de los resultados obtenidos y las variables, basándose en el análisis e indagación realizados sobre la microempresa. En otras palabras, se estableció que el diseño de la investigación es de naturaleza no experimental, dado que el estudio se restringe a la observación de los datos recopilados sin interferir en ellos. En cuanto al período de estudio, se adoptó un enfoque transversal, ya que la investigación se llevará a cabo en un momento y lapso específicos, específicamente durante el segundo semestre del año 2023.

3.3 Unidad de análisis

Según Hernández et al. (2018), mencionan que la unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia se va a aplicar el instrumento de medición.

La unidad de análisis que se utilizó para esta investigación fue dividida en dos partes, primeramente, la dueña del emprendimiento la cual posee todo el conocimiento de su negocio desde su creación, productos y su evolución administrativa durante el segundo semestre del año 2023.

Como segunda unidad de análisis tenemos al cliente de la Soda Antojitos González como cliente activo del emprendimiento durante el segundo semestre del año 2023, esto es debido a que son una parte esencial del negocio que conocen los productos, sus redes sociales, estos son los encargados de evaluar y compartidas la calidad y el servicio ofrecido.

3.4 Población y muestra

Según Hernández et al. (2018), define población o universo como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Mientras que la muestra, la define como un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta.

En cuanto la muestra, esta se categoriza en dos ramas, las cuales son muestra probabilística y muestra no probabilística o dirigida, sin embargo, el proyecto se enfocará en una muestra no probabilística, la cual se definen como un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación. (Hernández et al. 2018).

Ahora bien, definidos estos conceptos y teniendo una unidad de análisis previamente establecida, se determinó una población y muestra la cual se detallan a continuación:

3.4.1 Población

- **Clientes.** Toda persona física que visitan y conoce las instalaciones físicas de la soda que compran los diferentes productos ofrecidos y son clientes activos que han consumido los platillos en varias ocasiones y que sean residentes del cantón de Guácimo.
- **Dueña del emprendimiento.** La creadora de la Soda Antojitos González encargada de mejorar y administrar el establecimiento, durante el segundo semestre del 2023.

3.4.2 Muestra

Para esta investigación se decidió aplicar el uso de una muestra no probabilística de conveniencia, y este hecho se justifica por Hernández et al. (2018) que menciona que este tipo de muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso. Eso quiere que la población previamente seleccionada califica con las propiedades y cualidades para ayudar en el progreso de la investigación partiendo del hecho que estas aplican a ser parte de la muestra.

3.5 Variables de la investigación

A continuación, se establecen y se definen las categorías de la investigación en la Tabla 3, con los objetivos específicos, definitivos al principio del proyecto.

Tabla 3. Variables de la investigación.

Objetivos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Definir las bases estratégicas y la orientación de la empresa.	Situación Actual de la empresa	Análisis que examina los diferentes factores tanto internos como externos que podrían tener la mayor o menor influencia en el futuro de la organización (López, 2022)	Encuesta
	Planeación Estratégica.	El documento en el plan de negocio combina la planificación financiera, estratégica y organizativa de una empresa u organización para alcanzar sus objetivos y visión futura (Sánchez, J. 2019).	Exploratorio
Realizar un estudio de mercado para evaluar la demanda actual y futura de los clientes en la zona	Mercado	Conjunto de consumidores o clientes potenciales que tienen demanda por un producto o servicio en particular. (MEIC, 2021).	Encuesta
	Oferta y demanda	La oferta es la cantidad de productos o servicios que una empresa está dispuesta a vender a un precio específico, mientras que la demanda es	Exploratorio

		la cantidad que los consumidores quieren adquirir a ese mismo precio (Kotler et al. 2021)	
Evaluar los requisitos técnicos necesarios para llevar a cabo y ejecutar el proyecto de manera exitosa.	Plan técnico	Estudio que analiza las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto. (Sapag et al. 2014)	Entrevista
Definir la estructura organizativa esencial para la gestión eficaz del proyecto, además de asignar las responsabilidades y roles del equipo de trabajo.	Plan organizacional	Un plan organizacional detalla con precisión la disposición estructural, las funciones desempeñadas, los roles asignados y las responsabilidades inherentes a la entidad que llevará a cabo el proyecto empresarial. (Quaranta, 2021)	Entrevista
Identificar los aspectos legales relevantes que le permita el crecer a la empresa dentro del marco de la legalidad.	Plan legal	Identifica la existencia de alguna restricción legal a la realización de una inversión en un proyecto. (Bocher, N. 2019)	Entrevista
Evaluar la viabilidad financiera del proyecto a través de la estimación de costos, ingresos y proyecciones financieras.	Plan financiero	Estudio que determina, en último término, la aprobación o rechazo de un proyecto. (Sapag et al. 2014)	Entrevista

3.6 Estrategia de análisis de datos

Los procedimientos que se ejecutaron para el análisis de datos son las técnicas de recolección de datos estadísticas y descriptivas. La obtención de estos datos es de suma importancia para la investigación planteada, debido a que con la ayuda de los resultados obtenidos por las diferentes herramientas utilizadas se obtiene un resultado mucho más

preciso y facilita la interpretación de los datos obtenidos. A continuación, se describen las herramientas utilizadas para el análisis de datos de la investigación:

3.6.1 Entrevista

La entrevista es una técnica de investigación que se utiliza para recopilar información de manera directa a través de una conversación estructurada entre el entrevistador y el entrevistado. Según Creswell (2014), la entrevista es una técnica de investigación cualitativa que se utiliza para obtener información detallada y profunda sobre las experiencias, opiniones y perspectivas de los participantes.

De acuerdo con ese concepto se procedió a elaborar una entrevista dirigida tanto a los dueños del emprendimiento como a los clientes que compran los productos ya sea a domicilio o retiran su pedido en las instalaciones.

3.6.2 Encuesta

Según Hernández et al. (2018) definen la encuesta como una técnica de investigación que se utiliza para obtener información sobre una población a través de la aplicación de un cuestionario estructurado. De igual manera esta herramienta se utilizó para reunir los datos de la dueña del emprendimiento y a sus clientes, esto con la finalidad de obtener resultados de acuerdo con la pregunta de investigación planteada y las diferentes variables de investigación definidas.

3.7 Fuentes de información.

En cualquier investigación el correcto uso de las fuentes es de suma importancia ya que, gracias a las diferentes fuentes estas brindan múltiples tipos de información para la realización de una investigación con buenas bases.

En este estudio se utilizaron las fuentes de información primarias y secundarias con el fin de recolectar toda la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados.

3.7.1 Fuentes primarias

De acuerdo con Malhotra (2017) define las fuentes primarias de información como aquellas que se recopilan específicamente para el propósito de la investigación, y que pueden incluir entrevistas, encuestas, grupos focales y observaciones.

Para la investigación actual las fuentes primarias serán necesarias con el fin de reconocer el mercado de la zona y los potenciales clientes que este pueda tener por medio de las diferentes herramientas de recolección de datos.

3.7.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundaria son aquellos datos existentes que ya han sido analizados anteriormente. Según Malhotra (2017) señala que las fuentes secundarias son aquellas que ya han sido recopiladas por otros investigadores o entidades, como informes gubernamentales, publicaciones comerciales o bases de datos de investigación de mercado.

Para este estudio es fundamental la utilización de las fuentes secundarias ya que la información obtenida por medio de anteriores investigaciones y libros brindan la información suficiente para aclarar cualquier duda que se presente en el desarrollo del proyecto y así poder llevar a cabo la solución de la pregunta de investigación.

Capítulo IV. Diagnóstico de la situación actual

El análisis detallado de la situación actual en el restaurante de comida rápida Antojitos González fue esencial para la creación de un Plan de Negocios efectivo. Este proceso nos permite identificar los desafíos y obstáculos que está enfrentando en ese momento.

Para obtener la información necesaria, se recurrió a diversas herramientas de recopilación de datos, como entrevistas, encuestas y observación directa de nuestras operaciones. Luego se procede a analizar minuciosamente estos datos con el objetivo de desarrollar una estrategia efectiva que abordara los problemas identificados.

El diagnóstico de la situación actual desempeñó un papel crítico como una base sólida de información que nos permite tomar decisiones informadas sobre las acciones a seguir para mejorar nuestro restaurante de comida rápida y alcanzar nuestros objetivos

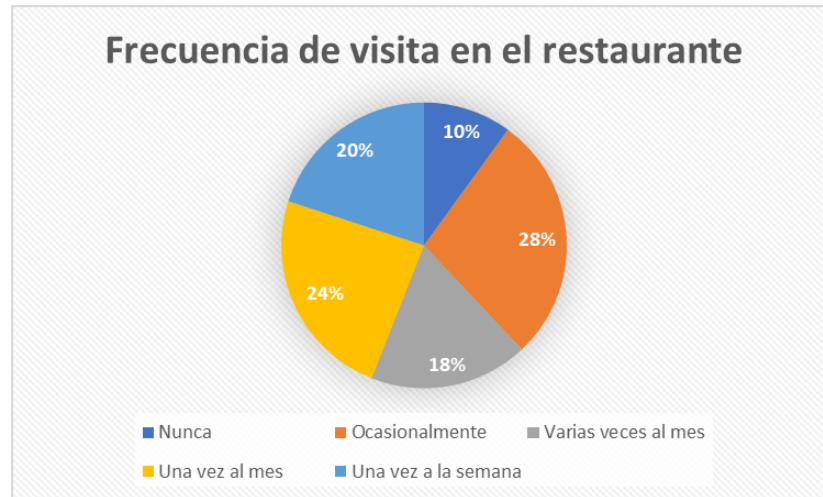
A continuación, se presenta un análisis descriptivo de los datos obtenidos a través de encuestas, entrevistas, investigación de fuentes secundarias y la observación de los procesos críticos de éxito y los procesos de producción de la soda Antojitos González. Para una mejor comprensión, se detalla el análisis de cada una de las variables investigadas.

4.1 Situación actual general de Antojitos González

En esta sección se presentan los resultados brindados por medio de la encuesta realizada a 50 clientes de Antojitos González (Véase en el [Apéndice 1.](#)) esto con el fin de identificar su situación actual en relación con sus clientes y productos brindados.

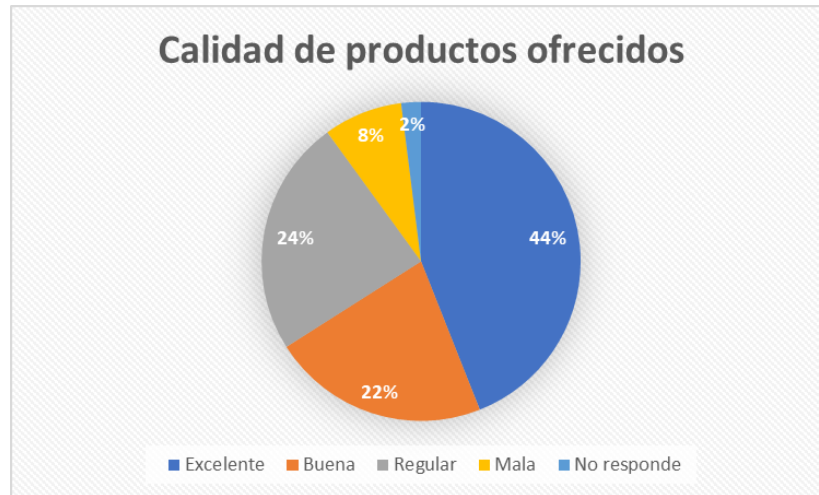
La encuesta tiene como fin analizar las respuestas de un segmento de clientes para evaluar críticamente la situación del emprendimiento y así poder retroalimentar sus debilidades por medio del plan de negocios posteriormente a desarrollar.

Gráfico 1. Frecuencia de visitas al restaurante según encuesta aplicada en setiembre del 2023



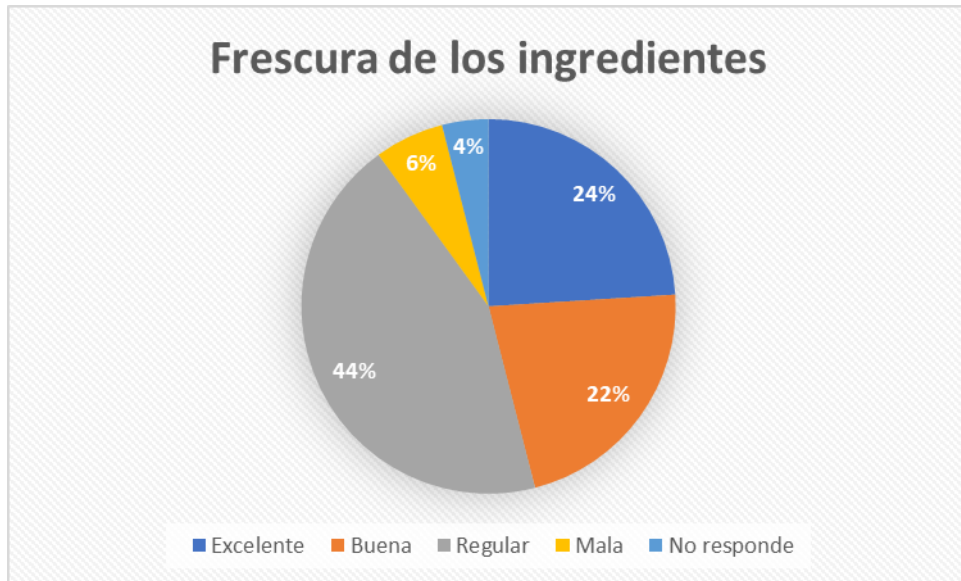
Como se puede observar en el gráfico más del 50% de los encuestados vienen al menos una vez al mes, gracias a esto se puede evaluar cómo hacer para que los clientes frecuenten el restaurante de manera más seguida y a su vez buscar una manera de fidelizar la clientela que ya frecuenta por medio de pequeñas recompensas que hagan del emprendimiento un lugar más agradable.

Gráfico 2. Calidad de productos según encuesta aplicada en setiembre del 2023



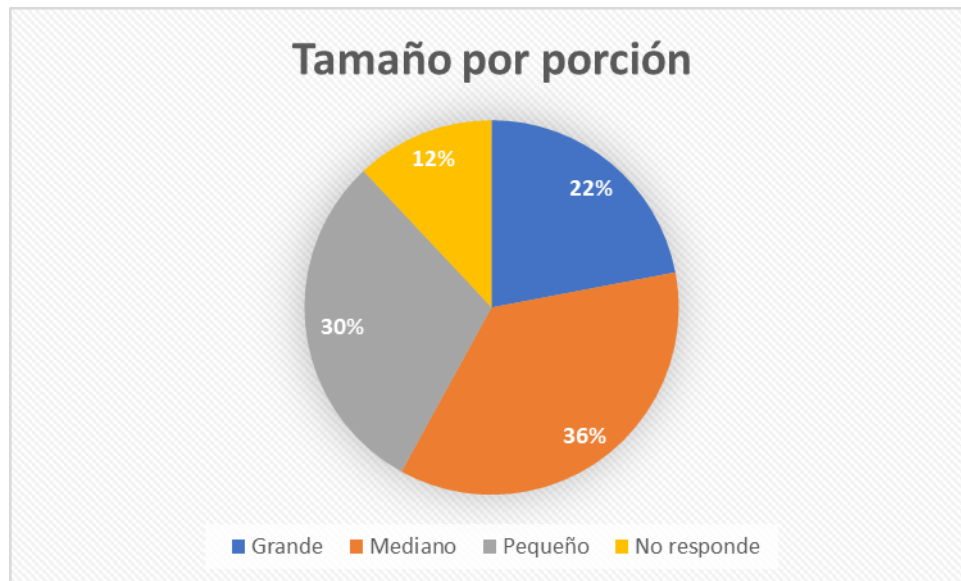
Un 44% de los encuestados evalúan la calidad de los productos ofrecidos como “excelente”, lo cual demuestra que los procedimientos realizados en el área de cocina para la realización del producto se están ejecutando de la manera correcta. También es importante evaluar el aspecto negativo de las respuestas ya que un 32% indican que la calidad del producto es mala o regular, lo cual deja una brecha al descubierto contra otros competidores que ofrecen productos con una mejor calidad.

Gráfico 3. Frescura de ingredientes según encuesta aplicada en setiembre del 2023



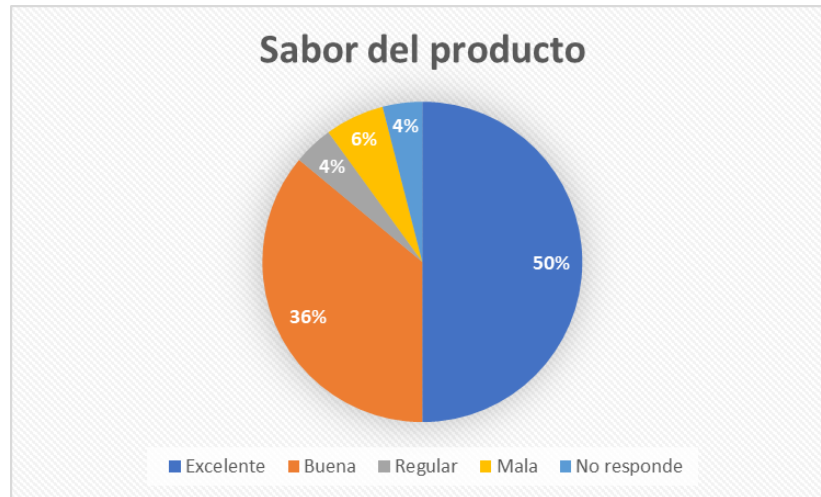
Antojitos González siempre ha velado por crear sus platillos con los mejores ingredientes en criterios de frescura y calidad para crear una experiencia inolvidable en cada cliente y según la encuesta aplicada se puede observar una mayor inclinación en las respuestas positivas. Esto también demuestra que los proveedores seleccionados por dicho emprendimiento están cumpliendo con su trabajo de entregar los insumos de la mejor calidad.

Gráfico 4. Tamaño por porción según encuesta aplicada en setiembre del 2023



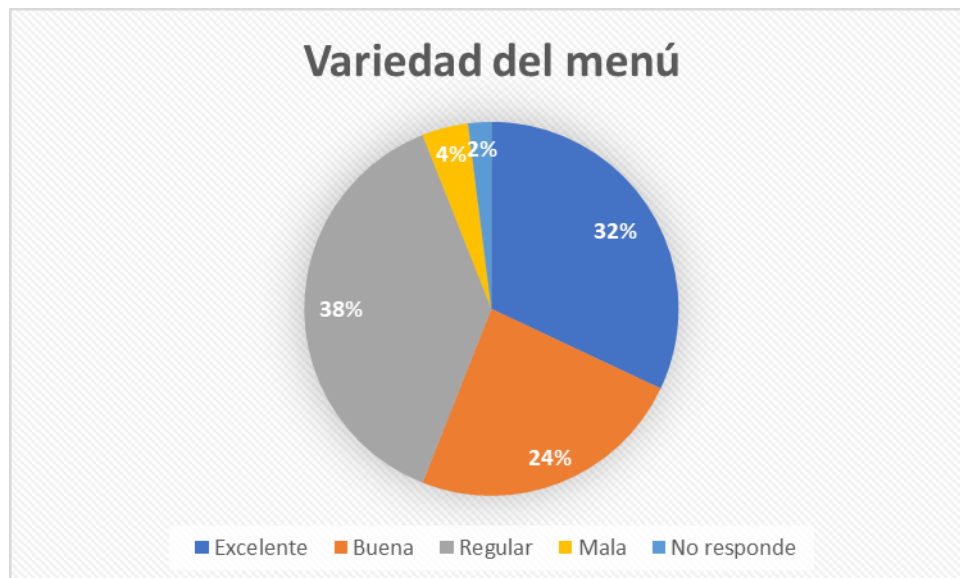
El análisis de preferencias de tamaño de porción en comida rápida revela que el tamaño de porción mediano es el más popular, elegido por el 36% de los encuestados, indicando un equilibrio entre cantidad y calidad. Las porciones grandes, aunque menos comunes, obtienen un 22% de preferencia, destacando la importancia de la satisfacción del apetito.

Gráfico 5. Sabor del producto según encuesta aplicada en setiembre del 2023



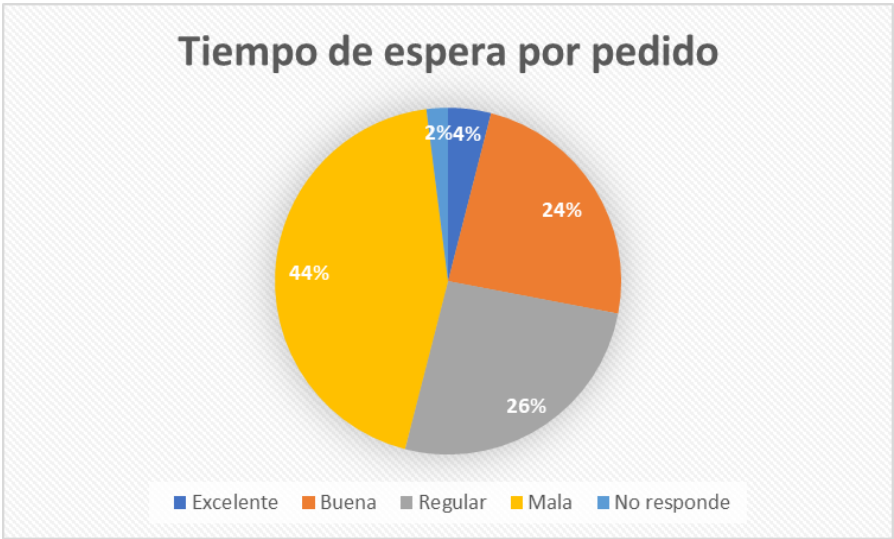
Se destaca que el 50% de los participantes calificó el sabor como "excelente". Este hallazgo resalta la importancia que los consumidores otorgan al sabor en la industria de la comida rápida, donde la satisfacción del paladar desempeña un papel crucial en la elección y la apreciación de estos productos

Gráfico 6. Variedad del menú según encuesta aplicada en setiembre del 2023



El análisis de la encuesta revela una aprobación mayoritaria, con un destacado 32% de los encuestados calificando la variedad como "excelente", lo que indica una alta valoración de las opciones variadas ofrecidas en este establecimiento. Además, un pequeño 2% optó por no responder, lo que podría reflejar indiferencia o falta de una opinión clara sobre la variedad del menú en la comida rápida

Gráfico 7. Tiempo de espera por pedido según encuesta aplicada en setiembre del 2023

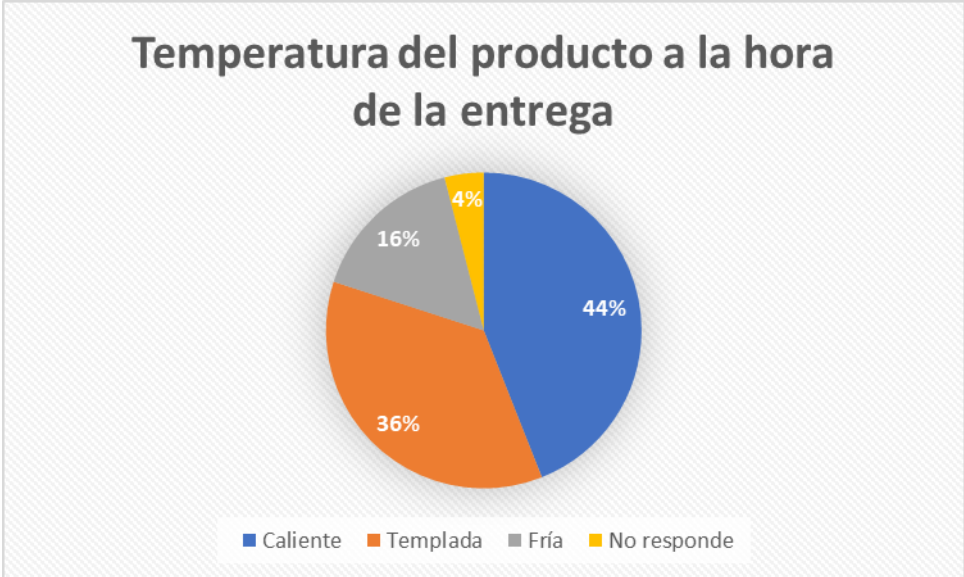


Este es un aspecto importante que considerar debido a que el tiempo de cada cliente es valioso y uno de los factores más importantes en la industria de la comida rápida es el tiempo de preparación para cada platillo. Lo cual se debe buscar una manera de disminuir los tiempos de espera de los clientes por medio de la mejora de procesos de producción.

Entre los principales factores que pueden afectar los tiempos de espera del cliente es la mala administración del espacio, así como de las áreas de preparación y recolección de pedidos que impide el flujo de productos a los clientes. También está la inexistencia de una gestión precisa del inventario puede resultar en retrasos debido a la falta de ingredientes, afectando negativamente la operación y la satisfacción del cliente.

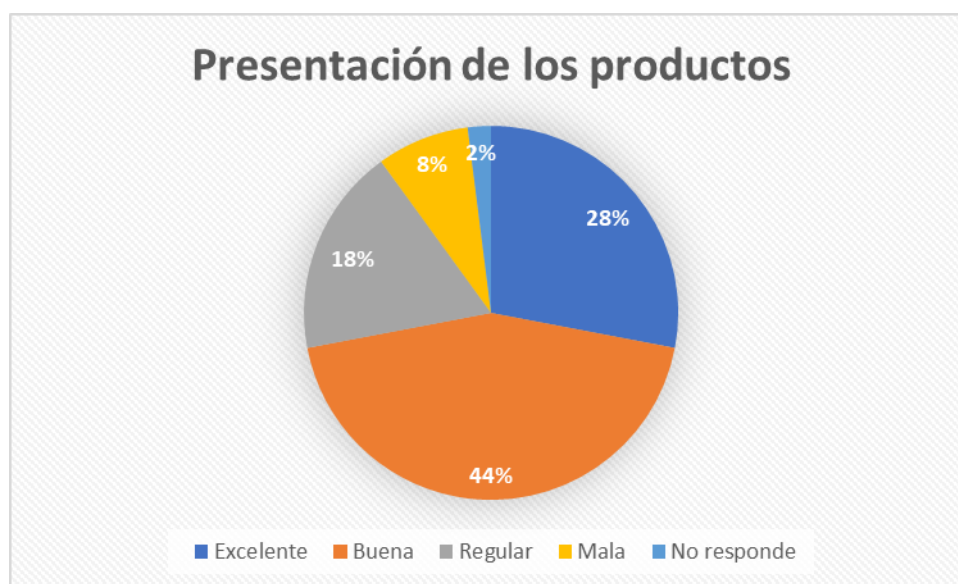
Un factor adicional que contribuyó a esta conclusión fue la escasez de personal, y el personal disponible a menudo carece de una comunicación efectiva. Esto resulta en una pérdida de tiempo en la preparación de cada pedido, ya que los colaboradores no tienen una comprensión clara de sus responsabilidades y tareas asignadas

Gráfico 8. Temperatura de los productos al entregarlos según encuesta aplicada en setiembre del 2023



Para este apartado es importante aclarar que existen varios factores por los cuales los encuestados marcaron las opciones de “frio” y” templado”, como lo es la distancia de la entrega por lo cual se debe buscar una manera de mejorar la temperatura de los productos a la hora de la entrega, ya que esto puede llegar a afectar la calidad y el sabor del producto.

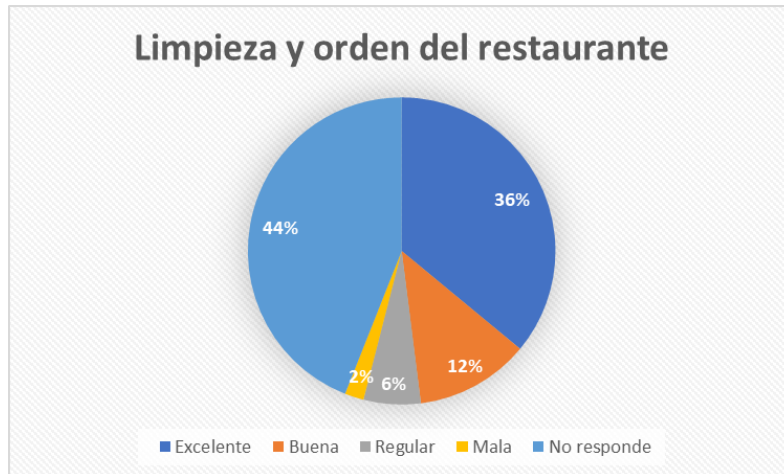
Gráfico 9. Presentación de los productos según encuesta aplicada en setiembre del 2023



El emprendimiento siempre ha cautivado a los clientes con sus impecables presentaciones a la hora de entregar los productos, y en la presente encuesta se puede apreciar cómo un 44% evalúa la presentación del platillo como buena y un 28% como excelente.

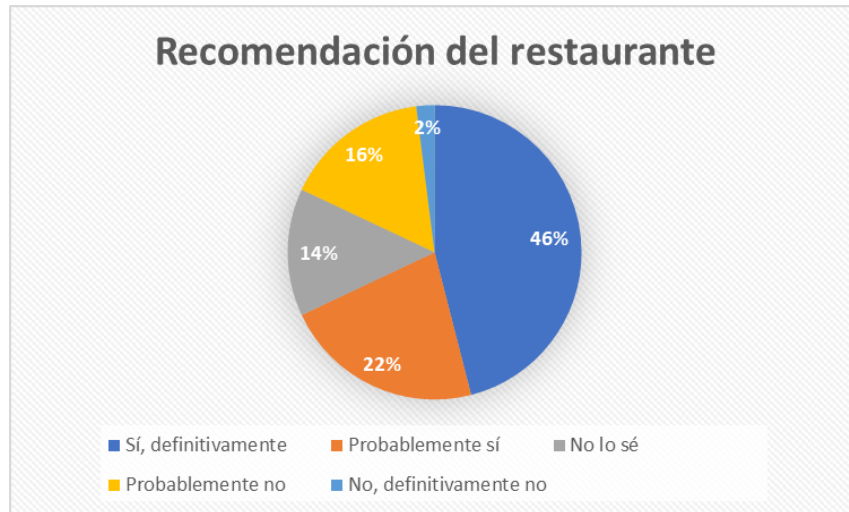
Gracias a esto se puede concluir que la presentación de los productos no es un problema por considerar, lo ideal sería analizar porque el 26% de los encuestados que marcaron las opciones negativas y con esto perfeccionar este apartado.

Gráfico 10. Limpieza y orden del restaurante según encuesta aplicada en setiembre del 2023



El 36% de los participantes que calificaron la limpieza y el orden como "excelente" sugiere que existe un grupo significativo de consumidores que están satisfechos con la higiene y organización de los restaurantes de comida rápida. Sin embargo, un 44% de los encuestados no respondieron y esto es debido a que el emprendimiento tiene como fuerte la entrega a domicilio y muy pocos de sus clientes vienen a comer en el establecimiento, lo cual se debe analizar cuidadosamente si es por simple preferencia de comer en casa o algún factor en la localidad que disgusta a los clientes.

Gráfico 11. Recomendación del restaurante según encuesta aplicada en setiembre del 2023



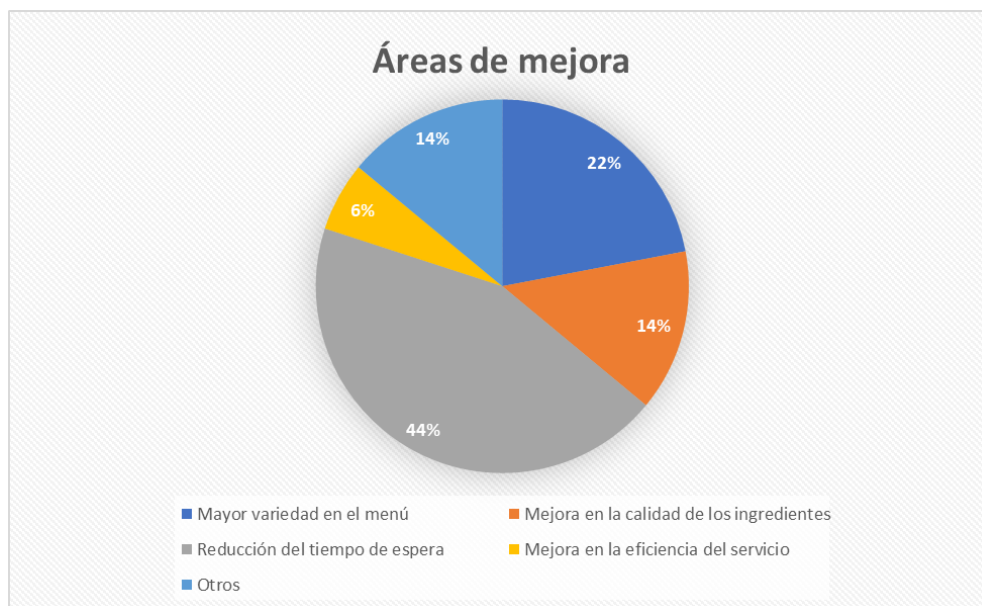
Este resultado es prometedor para el restaurante, ya que las recomendaciones de boca a boca pueden ser un motor importante para el crecimiento y la retención de clientes. Es esencial que el restaurante continúe brindando un servicio de alta calidad y experiencias positivas para mantener y expandir su base de clientes satisfechos.

Gráfico 12. Experiencia negativa en el restaurante según encuesta aplicada en setiembre del 2023



Un notable 78% de las personas que respondieron, indicaron que no han tenido una experiencia negativa en el restaurante de comida rápida. Este alto porcentaje refleja una tendencia mayoritaria hacia experiencias satisfactorias y sin problemas en el establecimiento.

Gráfico 13. Áreas de mejora en el restaurante según encuesta aplicada en setiembre del 2023



Un significativo 44% de los encuestados expresaron la necesidad de reducir los tiempos de espera en el restaurante. Esta cifra subraya una preocupación importante entre los clientes de comida rápida en relación con la eficiencia del servicio. La larga espera puede influir negativamente en la experiencia del cliente y la satisfacción general. Por lo tanto, esta área de mejora es esencial para mantener la lealtad del cliente y garantizar una experiencia positiva en el restaurante.

Además, en el gráfico, se observa que el 22% de los encuestados señalaron la variedad del menú como otra área de mejora para el emprendimiento. Por lo tanto, es importante considerar la ampliación y diversificación de las opciones en el menú, ya que esto fue el segundo aspecto más calificado por los clientes

Pregunta de cierre de la encuesta.

Para finalizar en la pregunta 14 se les pidió a los encuestados una retroalimentación con respecto al emprendimientos y los productos que brindan. De los cuales 11 personas respondieron y estas respuestas se dividirán en dos segmentos los cuales son los comentarios positivos y los comentarios de mejora, estos se tendrán en cuenta a la hora de la realización del plan de negocios para mejorar las fortalezas y mejorar las grietas que tiene.

Comentarios Positivos:

- Destacan la deliciosa calidad de las papas fritas.
- Aplauden la amabilidad y atención del personal.
- Favorable relación calidad-precio.
- Atractivas opciones para niños en el menú.
- Reconocimiento a la limpieza y orden en el restaurante.
- Comentarios sobre la comodidad del local.
- Satisfacción con la variedad de opciones de bebida.

Comentarios de Mejora:

- Sugerencia de ampliar las opciones vegetarianas en el menú.
- Señalamiento de posibles demoras en el servicio durante horas punta.
- Interés en opciones de postres en el menú.
- Posibilidad de ofrecer más opciones de comida saludable

Basándose en los datos recopilados, se puede identificar una relación significativa entre las respuestas a las preguntas 13 y 14 de la anterior encuesta aplicada. Los comentarios positivos destacaron la calidad de las papas fritas, la amabilidad del personal, la relación calidad-precio, las opciones para niños, la limpieza y orden del restaurante, la comodidad del

local y la variedad de bebidas. Por otro lado, los comentarios de mejora sugirieron la necesidad de ampliar las opciones vegetarianas en el menú, posibles demoras en el servicio durante horas punta, interés en opciones de postres en el menú y la posibilidad de ofrecer más opciones de comida saludable.

Esta relación subraya la importancia de escuchar a los clientes y actuar en consecuencia. Al mejorar la variedad del menú, incluyendo opciones vegetarianas y postres, no solo se atienden a las necesidades y deseos de los clientes, sino que también se fortalecen los aspectos ya positivos mencionados. Al ofrecer una experiencia gastronómica más diversificada y satisfactoria, se puede mejorar la satisfacción general de los clientes y garantizar que sus visitas al restaurante sean aún más placenteras. La valiosa retroalimentación de los clientes sirve como guía en la búsqueda de la excelencia en el servicio y la calidad de los productos.

4.2 Situación estratégica

Antojitos González se enfrenta una serie de desafíos estratégicos que requieren una acción inmediata por parte de la administración. A pesar de contar con una clientela leal y una presencia establecida en el mercado de comida rápida en su localidad, la empresa carece de procesos de planificación estratégica documentados y de un plan de acción concreto.

La falta de diferenciación efectiva puede dejar a una PYME luchando por destacar en un mercado saturado. Una propuesta de valor indefinida y la falta de innovación pueden traducirse en productos que no captan la atención del cliente, comprometiendo el crecimiento y la retención de estos.

Para abordar estos desafíos, es crucial que la administración reconozca la importancia de la planificación estratégica y la documentación de procesos. Esta planificación proporcionará un marco claro que permitirá identificar áreas de mejora, así como la necesidad de capacitación y el aprovechamiento eficiente de recursos.

Por otra parte, aprovechando que es un negocio pequeño es fundamental que el encargado de la gestión administrativa de la empresa se reúna y colabore con los empleados, ya que estos son la cara de la empresa, quienes pasan más tiempo en el local y con los clientes directamente, por ende, pueden llegar a aportar ideas valiosas para el mejoramiento de la dirección del negocio.

Además, se requiere de la revisión de su misión, visión y valores existentes para consolidarlos oficialmente a la empresa, así como la inexistencia de un modelo de negocio, factores críticos de éxito, mapa y plan estratégicos de acción dificulta la adaptación a los cambios del mercado, la introducción de nuevas variedades de comida rápida, la atracción y retención de personal, así como la expansión a nuevos lugares de manera informada y con una planeación estratégica consolidada.

La superación de estas deficiencias requiere una estrategia proactiva que refuerce la propuesta de valor, fomente la innovación y construya una conexión sólida con el cliente a través de una comunicación efectiva de la marca.

4.3 Situación mercadológica

Antojitos González se encuentra en una situación desfavorable en cuanto a su actual enfoque de marketing para su negocio de comida rápida. Los métodos tradicionales que han estado utilizando no están funcionando eficazmente para llegar a una audiencia más amplia.

A pesar de contar con herramientas como WhatsApp y Facebook, no están aprovechando su potencial al máximo, lo que limita el alcance de su página y reduce su rendimiento en el mercado digital. La empresa carece de conocimientos técnicos y se limita principalmente a utilizar Facebook como **plataforma promocional**, se centra más en vender sus productos que en ofrecer una experiencia atractiva. Esto ha llevado a tiempos de espera de hasta 60 minutos, lo que ha afectado la relación con los clientes habituales.

Es esencial desarrollar una estrategia de marketing más sólida que no solo promueva sus productos, sino que también venda la experiencia de disfrutar de la comida rápida en Antojitos González. Esto permitirá una mayor interacción con los seguidores y atraerá a nuevos clientes.

Uno de los problemas clave que enfrenta el negocio en su estrategia de marketing es la falta de una frecuencia estable en las publicaciones y la ausencia de un espacio dedicado para la creación de contenido visual atractivo, como imágenes de los platillos de la semana. Esto significa que no están planificando con anticipación qué publicar, lo que limita la capacidad de generar contenido relevante y atractivo para el público. Además, la falta de promociones y dinámicas para aumentar la interacción con los seguidores también es un aspecto que necesita mejorarse. La implementación de promociones y concursos podría generar un mayor interés y participación en la página y en los productos que ofrecen.

Otro aspecto importante por considerar es la falta de presencia en otras redes sociales populares para comida rápida, como Instagram y TikTok, así como la ausencia de una página web. La creación de perfiles en estas redes y una página web permitiría llegar a una audiencia

más amplia y aumentar la presencia en línea. Además, mejorar las habilidades técnicas en herramientas de edición y generación de contenido profesional sería beneficioso para crear contenido visualmente atractivo y de alta calidad que atraiga a seguidores y posibles clientes.

4.4 Situación técnica

A pesar de contar con instalaciones adecuadas y un equipo de trabajo competente, la falta de un plan de mantenimiento preventivo y la ausencia de capacitación y estandarización de procesos han dado lugar a problemas en la calidad de los productos y retrasos en los tiempos de producción en el negocio de comida rápida.

Por esta razón, es crucial desarrollar un plan técnico que aborde estas cuestiones y permita mejorar significativamente la eficiencia operativa. La implementación de un plan técnico sería fundamental para calcular con precisión el costo real de producción de cada producto y a partir de esta información, diseñar estrategias para reducir los desperdicios y maximizar el uso de los insumos. Además, este plan permitiría estandarizar los procesos de producción y establecer pautas técnicas uniformes para todos los empleados, lo que garantizaría una mayor consistencia en la calidad de los productos.

Además de mejorar la gestión de costos y la calidad, un plan técnico también podría optimizar el proceso de producción. Por ejemplo, se podría reorganizar el espacio de trabajo de manera que los cocineros no necesiten moverse constantemente entre las diferentes áreas de preparación de los productos, lo que ahorraría tiempo y reduciría el cansancio innecesario. La implementación de un plan de mantenimiento preventivo y un sistema de limpieza y mantenimiento de los equipos también sería esencial para aprovechar al máximo los recursos y prolongar la vida útil de los activos.

4.5 Situación organizacional

La carencia de un manual de puestos en la empresa ha generado una falta de claridad en cuanto a las funciones y roles de cada colaborador. Esta ausencia de lineamientos estructurados ha llevado a situaciones ambiguas y a una distribución poco eficiente de responsabilidades. En este contexto, resulta imperativo reconocer la importancia de establecer expectativas claras y roles bien definidos, incluso en el ámbito de una pequeña y mediana empresa (pyme). La implementación de un manual de puestos se erige como una solución fundamental para crear un ambiente laboral organizado y productivo. Este manual servirá como una guía integral, delineando las responsabilidades específicas de cada posición y facilitando una evaluación más precisa del desempeño individual.

La falta de un plan de reclutamiento estructurado expone a la empresa al riesgo de contratar individuos no idóneos para las vacantes disponibles. En un mercado laboral competitivo, donde la adquisición de talento es esencial, es imperativo implementar un proceso de reclutamiento bien definido y meticuloso. La ausencia de un enfoque estructurado puede conducir a la selección de candidatos que no se alinean con la cultura organizacional o carecen de las habilidades y competencias necesarias para contribuir al éxito de la empresa.

Por esa razón es esencial proceder a la implementación de un plan de reclutamiento para definir de manera clara de los perfiles de puesto, la identificación de canales de reclutamiento adecuados y la aplicación de evaluaciones y entrevistas rigurosas. Establecer criterios específicos y detallados para la selección de candidatos garantizará que cada contratación contribuya de manera significativa a los objetivos estratégicos de la empresa. Además, la inclusión de técnicas de evaluación que vayan más allá de la experiencia y

habilidades técnicas, como la evaluación de aptitudes blandas y la compatibilidad cultural, ayudará a construir un equipo cohesionado y orientado hacia el éxito conjunto.

En cuanto al plan de incentivos, la ausencia de un sistema estructurado de recompensas y reconocimientos puede afectar la moral y la motivación de los colaboradores. Por esa razón se busca la identificación de metas claras y alcanzables, así como la definición de recompensas significativas y personalizadas para motivar y reconocer el desempeño excepcional. Establecer un sistema transparente y equitativo asegurará que los colaboradores se sientan valorados e incentivados para superar sus límites, contribuyendo así al crecimiento y éxito de la empresa.

4.6 Situación Legal y ambiental

Antojitos González se encuentra actualmente confrontando desafíos sustanciales en relación con el cumplimiento de los requisitos legales esenciales para operar de manera lícita. Esta coyuntura plantea un riesgo considerable que podría tener un impacto negativo en la confianza que los clientes depositan en sus productos

La empresa carece de un plan legal estructurado que le permita cumplir de manera eficiente con sus obligaciones fiscales y laborales. Es de suma importancia que la empresa comprenda la relevancia de cumplir con las normas y regulaciones aplicables a su sector, con el fin de evitar multas y sanciones que podrían poner en peligro la continuidad del negocio.

Un plan legal exhaustivo permitiría a la empresa comprender en detalle las obligaciones fiscales y laborales que le incumben, garantizando que estas se cumplan de manera adecuada y a tiempo. Además, un plan legal bien concebido garantiza a la empresa

seguridad para anticipar y gestionar eficazmente posibles contingencias legales que puedan surgir en el futuro.

Por otro lado, en cuanto a su plan ambiental, es relevante destacar que Antojitos González ha mantenido un compromiso claro desde su fundación para minimizar el uso de plástico en la medida de lo posible. Además, ha implementado políticas de sostenibilidad en su negocio con el propósito de incentivar a los clientes a contribuir con el medio ambiente. Esta acción demuestra un enfoque responsable y sostenible que puede fortalecer la imagen de la empresa y resonar positivamente con los consumidores conscientes del impacto ambiental de sus elecciones.

4.7 Situación financiera

En el ámbito financiero, la situación actual del emprendimiento es desconcertante debido a la falta de una gestión adecuada en sus compras y la ausencia de estados financieros. La carencia de objetivos claros y una dirección definida en sus operaciones ha llevado a una gestión de compras indebida, lo que resulta en la falta de control de los gastos y un posible riesgo de pérdidas en el negocio.

Además, Antojitos González también carece de un modelo de costos que permita comprender el capital de trabajo necesario para poner en funcionamiento el negocio. Para revitalizar la salud financiera del emprendimiento, es fundamental establecer un flujo de efectivo que registre las transacciones con clientes y proveedores, proporcionando una visión precisa de los recursos necesarios para la operación del negocio. Este enfoque resulta esencial para evaluar el éxito financiero de la empresa y tomar decisiones estratégicas basadas en datos actualizados y concretos.

Capítulo V. Propuesta

5.1 Plan de negocios

Este plan de negocios detalla diferentes áreas clave como la estrategia empresarial, el marketing, la operación técnica, el cumplimiento legal, la sostenibilidad ambiental, la organización empresarial y el análisis financiero. A través de este plan, se busca establecer una sólida base para el crecimiento sostenible de "Antojitos González" y su contribución positiva a la comunidad y al medio ambiente. Este proyecto no es solo crear un restaurante funcional, sino un compromiso con la excelencia y la innovación en todos los aspectos de su operación.

5.1.1 Nombre de la Empresa

Soda Antojitos González

5.1.2 Descripción de la Empresa

En la actualidad, la familia Cordero González asume la responsabilidad del emprendimiento, encargándose de las decisiones administrativas, la inversión y los contactos con los proveedores. Desde su apertura Antojitos González ha sido considerado un negocio que ofrece productos de calidad a un buen precio, lo cual se ha convertido en un lugar que los clientes suelen frecuentar para disfrutar de una deliciosa comida.

A través de estos dos años operando como emprendimiento, Antojitos González ha solidificado sus bases y se ha convertido en uno de los lugares preferidos para los clientes de la comunidad, ya que desde que se abrió se ha mantenido la misma calidad en sus recetas y el servicio al cliente que se ha ofrecido deja a los clientes satisfechos.

5.1.3 Datos de Contacto

Teléfono: 8557-4561

Correo empresarial: agonzalezcr@gmail.com

Administradora: Eugenia Cordero.

Página Web: [Antojitos González](#) (Facebook)

5.1.4 Ubicación de la Empresa

El emprendimiento está a 900 metros del centro de Jiménez, Pococí, Limón ubicado a 100 metros Norte de la Academia de Kung Fu Tigre Rojo.

5.1.5 Tamaño de la Empresa

Según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), se utiliza un sistema de clasificación para categorizar a las empresas en función de su dimensión o tamaño. Las microempresas se definen como aquellas que tienen un número de empleados que varía entre 1 y 5. La Soda Antojitos González, al contar con 4 colaboradores, se clasifica como una microempresa.

5.1.6 Direccionalidad de la Empresa

La orientación de la empresa de comida rápida es de suma importancia para alcanzar los objetivos y para satisfacer las necesidades de los clientes. En esta introducción, examinaremos cómo la empresa se guía mediante una visión clara, una misión definida y valores sólidos, con el fin de ofrecer alimentos deliciosos y un servicio de alta calidad de manera constante.

En primer lugar, la misión establece claramente el propósito de la empresa, que es presentar platillos apetitosos con ingredientes frescos y de primera calidad, destacando el servicio excelente para crear experiencias inolvidables. De acuerdo con lo anterior una declaración de misión efectiva debe definir el propósito y las metas de la organización, por esa razón se categoriza como una misión sólida que se ajusta a la empresa.

En segundo lugar, la visión de ser el destino gastronómico por excelencia, donde la pasión por la comida rápida se combina con el tiempo en familia, refleja la importancia de crear momentos significativos para los clientes. Una visión inspiradora debe guiar a la empresa hacia un futuro deseado y motivar a los empleados y clientes.

Por último, los valores de responsabilidad, compromiso, transparencia y servicio son fundamentales para la ética empresarial y la construcción de una cultura organizativa sólida. La responsabilidad hacia la calidad y seguridad de los productos, así como el compromiso de superar expectativas, están respaldados por teorías de gestión que destacan la importancia de la calidad y la satisfacción del cliente. La transparencia en la divulgación de información sobre ingredientes y procesos se alinea con la teoría de la responsabilidad social empresarial, promoviendo la honestidad y la toma de decisiones informadas por parte de los clientes.

5.2 Plan Estratégico

En este plan se refuerzan las bases estratégicas de la empresa, por medio de la definición de factores críticos de éxito, así como su respectivo análisis interno y externo que sirven como soporte en la toma de decisiones estratégicas. Por otro lado, se establece un modelo CANVAS que proporciona una visión holística de los componentes clave del negocio.

5.2.1 Objetivo específico estratégico

Alinear las bases estratégicas existentes reforzándolas para guiar efectivamente las operaciones y decisiones de la empresa.

5.2.2 Factores Críticos de Éxito (FCE)

Antojitos González debe lograr destacarse en el mercado con un enfoque estratégico y su atención cuidadosa a los factores críticos de éxito. Estos factores clave desempeñan un papel fundamental en el logro de la excelencia y la ventaja competitiva de la empresa. Estos factores, que abarcan la calidad de las comidas rápidas, el precio, la atención al cliente, la limpieza de las instalaciones físicas, la variedad de opciones, la capacidad para establecer relaciones rentables y los tiempos de espera, son los pilares sobre los cuales Antojitos González ha construido su reputación y su éxito sostenible. A través de un enfoque centrado en estos aspectos, la empresa continúa superando las expectativas de sus clientes y consolidando su posición como líder en el mercado de restaurantes de comida rápida.

A continuación, se presentan los principales factores críticos de éxito identificados de acuerdo con sus perspectivas del cuadro del mando integral:

Perspectiva Financiera:

- Obtención de financiamiento.
- Rentabilidad y flujo de efectivo positivo.

Perspectiva del Cliente:

- Satisfacción y lealtad del cliente.
- Adquisición y retención de clientes a través de estrategias de marketing.

Perspectiva de Procesos Internos:

- Eficiencia operativa y control de calidad.
- Innovación en el menú y gestión de recursos humanos eficaz.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollo de habilidades del personal y cultura organizacional.
- Adaptación a las tendencias y el uso de tecnología para mejorar la operación.

5.2.3 Análisis del Gran Entorno Competitivo (PEST)

El análisis PEST constituye una herramienta valiosa para evaluar el contexto político, económico, social y tecnológico en el cual una empresa desarrolla sus actividades.

- **Aspectos políticos**

Las regulaciones de salud y seguridad alimentaria son de suma importancia en la industria de la comida rápida, ya que las leyes y normativas relacionadas con la seguridad y la calidad de los alimentos pueden ser rigurosas y variar según la ubicación geográfica.

Los establecimientos de comida rápida deben cumplir estrictamente con estas regulaciones para garantizar la seguridad de los consumidores y evitar posibles sanciones legales.

Además, es esencial tener en cuenta las normativas de licencias y permisos necesarios para operar un restaurante de comida rápida. Por lo general, se requieren una serie de licencias y permisos, los cuales son otorgados por el gobierno local o estatal. Estos requisitos pueden variar según la ubicación y deben ser cumplidos de manera rigurosa para operar legalmente.

Por otro lado, los impuestos y tasas, como los impuestos sobre las ventas y las tasas de licencia, pueden afectar significativamente los costos operativos de un negocio de comida rápida. Es fundamental mantenerse informado sobre posibles cambios en las tasas impositivas y asegurarse de cumplir con todas las obligaciones fiscales correspondientes.

En cuanto a las regulaciones laborales, tales como el salario mínimo, las horas de trabajo y las normativas sobre seguridad laboral, estas también juegan un papel crucial en la gestión de personal y los gastos operativos de un restaurante de comida rápida. Cualquier modificación en estas regulaciones puede tener un impacto directo en la operación del negocio.

Asimismo, es importante tener conocimiento de las políticas de desarrollo urbano y zonificación, ya que estas políticas pueden influir en la ubicación y la expansión de un restaurante de comida rápida. Es fundamental comprender las regulaciones locales relacionadas con el uso de la tierra y las restricciones de zonificación para tomar decisiones informadas.

En el ámbito de los ingredientes importados, es esencial estar al tanto de las políticas comerciales y las tarifas aduaneras, ya que estas pueden afectar tanto los costos como la disponibilidad de los ingredientes utilizados en la preparación de los alimentos en un establecimiento de comida rápida.

Por último, los cambios en la política de salud pública, incluyendo regulaciones relacionadas con la obesidad y la nutrición, pueden influir en la percepción pública de la comida rápida y en la demanda de opciones más saludables. Estar al tanto de estas políticas

y adaptarse a las tendencias cambiantes en la industria alimentaria puede ser esencial para el éxito a largo plazo de un negocio de comida rápida.

- **Aspectos económicos**

La demanda en el mercado de comida rápida es un factor clave que puede verse influenciado por la situación económica general. En épocas de bonanza económica, es probable que las personas dispongan de más recursos para gastar en opciones de comida rápida, mientras que, en tiempos de recesión económica, es posible que opten por alternativas más económicas.

Los precios y costos de los ingredientes son elementos cruciales para considerar en la operación de un negocio de comida rápida. Los precios de ingredientes como carne, pan, verduras y aceites pueden fluctuar debido a factores económicos como la inflación y la dinámica de oferta y demanda. Cualquier aumento en los costos de los ingredientes puede impactar directamente en los márgenes de beneficio del negocio.

La competencia en cuanto a precios es un aspecto determinante en un mercado competitivo de comida rápida. La rivalidad entre competidores puede ejercer presión en la fijación de precios, lo que puede llevar a los emprendedores a ajustar sus márgenes para mantenerse competitivos.

Además, es esencial tener en cuenta los costos laborales, que incluyen salarios y otros gastos asociados al personal. Estos costos pueden variar según la ubicación geográfica y las leyes laborales locales, lo que requiere un análisis cuidadoso para comprender cómo impactarán en la rentabilidad del negocio.

Finalmente, la disponibilidad de financiamiento y las tasas de interés pueden ser determinantes en la capacidad de un emprendedor para iniciar o expandir un negocio de comida rápida, por lo que es esencial evaluar adecuadamente estas condiciones financieras.

- **Aspectos sociales**

Los cambios en los hábitos alimentarios desempeñan un papel fundamental en la industria de la comida rápida. Los emprendedores de este sector deben estar atentos a las tendencias actuales de alimentación para adaptar sus ofertas de manera efectiva. Esto incluye la creciente demanda de opciones más saludables, vegetarianas o veganas, que reflejan la preocupación de la sociedad por la salud y el bienestar.

El estilo de vida agitado de muchas personas impulsa la demanda de comidas rápidas y convenientes. Los emprendimientos de comida rápida pueden capitalizar esta necesidad ofreciendo opciones para llevar o servicio a domicilio, lo que se alinea con la conveniencia que busca la sociedad actual.

La conciencia medioambiental es otra tendencia que influye en la industria de la comida rápida. La preocupación por el medio ambiente ha llevado a un interés creciente en prácticas de negocio sostenibles. Los emprendimientos de comida rápida pueden beneficiarse al adoptar prácticas de sostenibilidad, como la reducción de envases desechables y el uso de ingredientes locales y sostenibles, lo que no solo es bueno para el planeta, sino que también puede atraer a clientes comprometidos con la causa ambiental.

Finalmente, la cultura de la comida social sigue siendo una parte integral de la experiencia de comer fuera de casa. Los restaurantes de comida rápida aprovechan esta tendencia al

ofrecer ambientes agradables y opciones de comida que fomenten la reunión de amigos y familiares, creando así una experiencia gastronómica socialmente atractiva.

- **Aspectos tecnológicos**

La tecnología ha revolucionado la industria de comida rápida, brindando una serie de herramientas y sistemas que mejoran tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente.

En primer lugar, los sistemas de pedidos en línea y aplicaciones móviles han simplificado el proceso de compra para los clientes. Esto permite que realicen pedidos y paguen de manera conveniente a través de sitios web o aplicaciones móviles, lo que puede aumentar las ventas y la eficiencia del servicio, especialmente en un sector en el que la rapidez es esencial.

Los modernos sistemas de punto de venta (POS) son esenciales para una gestión efectiva de pedidos, seguimiento de inventario y administración de ventas. Además, pueden integrarse con sistemas de entrega y contabilidad, lo que simplifica aún más la operación del negocio de comida rápida.

La gestión de inventario basada en software es crucial para evitar pérdidas y desperdicios, asegurando que los elementos del menú estén siempre disponibles y reduciendo costos.

Las redes sociales y el marketing digital desempeñan un papel esencial en la promoción de estos negocios. La publicidad en línea y las estrategias de marketing en redes sociales permiten llegar a un público más amplio y construir una base de clientes leales.

Para mejorar la experiencia del cliente y mantener altos estándares de calidad, los sistemas de retroalimentación y atención al cliente, como encuestas en línea y sistemas de retroalimentación, son herramientas valiosas.

La gestión del personal también se beneficia de la tecnología, a través de sistemas de programación de empleados y gestión de nóminas basados en tecnología que simplifican la administración del personal y reducen errores administrativos.

5.2.4 Análisis del Entorno cercano

Las cinco fuerzas de Porter desempeñan un papel crucial en la determinación del éxito y la supervivencia de las empresas en esta industria. Estas fuerzas representan las dinámicas clave que moldean el entorno empresarial, desde la intensa rivalidad entre competidores existentes hasta la constante amenaza de productos sustitutos y la influencia de los proveedores y los compradores.

En este contexto altamente saturado, se analizarán las estrategias y la adaptación constante son esenciales para mantenerse a la vanguardia en la industria de la comida rápida.

Rivalidad entre competidores existentes:

La industria de comida rápida suele estar altamente saturada con numerosos competidores, lo que aumenta la rivalidad. Sin embargo, la lealtad del cliente a las marcas y la diferenciación de productos pueden mitigar esta amenaza.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores de ingredientes clave pueden ejercer cierto poder al establecer precios y condiciones. La diversificación de proveedores y acuerdos estratégicos puede ayudar a controlar esta amenaza.

Poder de negociación de los compradores:

Los consumidores suelen tener una gran influencia debido a su capacidad para elegir entre diversas opciones de comida rápida. Esto exige mantener precios competitivos y ofrecer un valor agregado para retener a los clientes.

Amenaza de productos sustitutos:

La creciente tendencia hacia opciones de comida más saludable y la competencia de servicios de entrega de alimentos plantean una amenaza de sustitución. La innovación en el menú y la adaptación a las preferencias cambiantes del consumidor pueden reducir esta amenaza.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

A pesar de las barreras de entrada, como la inversión inicial y la competencia establecida, la posibilidad de nuevos competidores siempre existe. La diferenciación de marca, la ubicación estratégica y la eficiencia operativa son factores clave para mantener a raya esta amenaza en la industria de comida rápida.

5.2.5 Modelo CANVAS

A continuación, se presenta el Canvas del modelo de negocios diseñado para la empresa emprendedora Antojitos González. Este canvas representa de manera detallada y estratégica los componentes esenciales que conforman la visión y estrategia de negocio.

Canvas del modelo de negocio

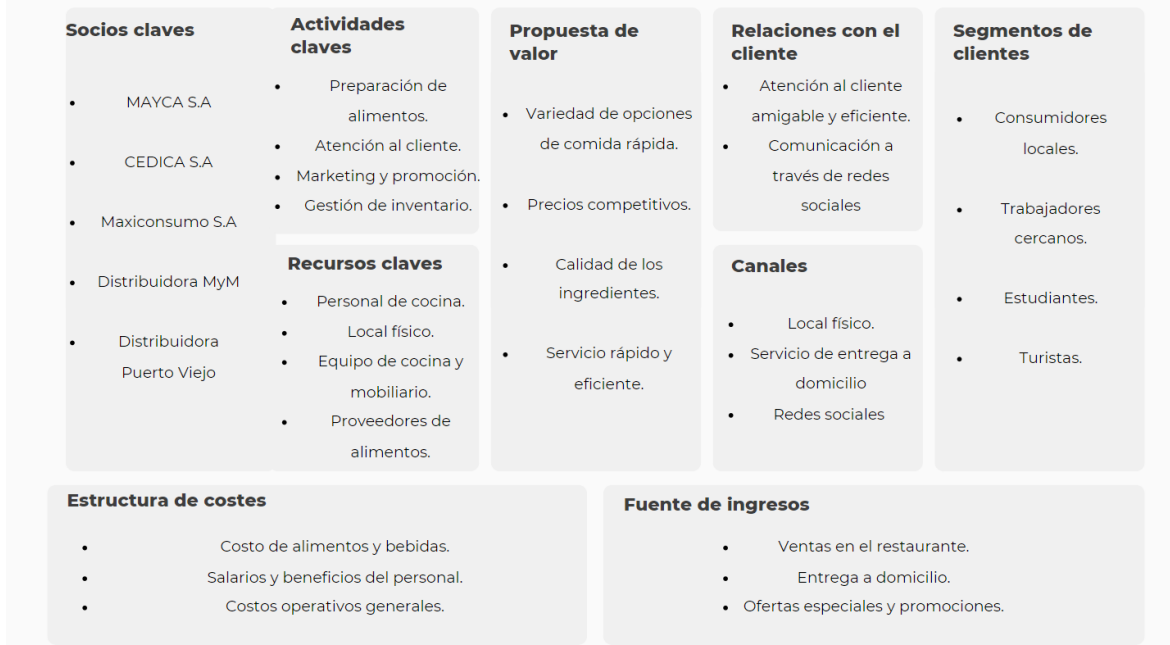


Figura 6. *Canvas del modelo de negocio.*

5.2.6 Estrategia genérica

En este contexto, investigaremos cómo Antojitos González desarrolla su estrategia genérica con el propósito de sobresalir en el mercado altamente competitivo de la comida rápida. En el centro de su visión empresarial, se encuentran principios fundamentales como la excelencia en la calidad, la constante innovación y la priorización de la satisfacción del cliente.

5.6.8 ¿Con qué competir?

Antojitos González debe destacar en el mercado, por lo tanto, es crucial identificar sus fortalezas para determinar con qué puede competir. A continuación, se presentan los aspectos que el restaurante de comida rápida tiene como herramientas para competir en el mercado:

Ingredientes frescos y locales:

Utilizar ingredientes frescos y locales siempre que sea posible es clave. Esto no solo asegura un sabor superior, sino que también apoya a la comunidad local y reduce la huella de carbono al reducir la necesidad de transporte de larga distancia.

Higiene rigurosa:

Mantener altos estándares de higiene en la cocina es esencial para evitar enfermedades transmitidas por alimentos y para mantener la confianza de los clientes. El personal debe seguir protocolos estrictos de manipulación de alimentos y limpieza.

Preparación fresca:

La preparación de alimentos frescos a pedido es un diferenciador importante. Esto significa que los alimentos se cocinan o ensamblan cuando el cliente realiza el pedido, lo que garantiza la frescura y la satisfacción del cliente.

Variedad de menú:

La diversidad en el menú es esencial para atraer a una amplia audiencia. Esto incluye opciones para personas con diferentes preferencias dietéticas, como vegetarianos, veganos y aquellos que buscan opciones más saludables. Un menú variado también permite a los clientes probar cosas nuevas y volver a visitar tu negocio.

Precio atractivo:

Mantener precios competitivos es importante para atraer a una audiencia más amplia. Es importante que los clientes perciban un buen valor por lo que están pagando por medio del ofrecimiento de las ofertas especiales, combos y descuentos que son una estrategia efectiva para atraer a los clientes sin comprometer la calidad.

5.6.9 ¿Dónde competir?

Para competir en el mercado de Guácimo, Limón, con un restaurante de comida rápida, es importante tener en cuenta varios factores clave, incluyendo el segmento de mercado, el área geográfica y el perfil del cliente.

Segmento de mercado:

El segmento de mercado para un restaurante de comida rápida en Guácimo podría incluir a personas de todas las edades, pero es importante tener en cuenta que la población más joven, como adolescentes y adultos jóvenes, probablemente constituirá una parte significativa de tu base de clientes. También es esencial considerar a las familias que buscan opciones rápidas y convenientes para comer.

Área geográfica:

Esta se define en Guácimo de la provincia de Limón, en la costa este de Costa Rica. Es una región con una mezcla de áreas urbanas y rurales. El restaurante está ubicado en la carretera secundaria que conecta el cantón de Guácimo con Pococí para aprovechar la mayor concentración de tráfico.

Perfil de cliente:

A continuación, presentamos el perfil de nuestros clientes clave:

- Estudiantes que buscan opciones rápidas y económicas.
- Consumidores locales que desean comidas convenientes para llevar a casa y evitar cocinar.
- Viajeros y turistas que pasan por Guácimo y buscan una comida rápida durante su viaje.
- Empleados que desean opciones de almuerzo rápidas y sabrosas.

5.6.10 ¿Con quién competir?

Identificar a los principales competidores es una parte fundamental de cualquier estrategia empresarial sólida. En el contexto de un restaurante de comida rápida, estos competidores pueden clasificarse en dos categorías principales: competidores directos y competidores indirectos. Cada uno de ellos presenta desafíos y oportunidades que pueden influir en la forma en que opera el emprendimiento.

Competidores Directos:

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2021), los competidores directos son aquellos que ofrecen alimentos y opciones similares a las tuyas y que operan en tu misma área geográfica. Identificar estos competidores es crucial para comprender el panorama competitivo local y para tomar decisiones estratégicas informadas.

Una evaluación exhaustiva de los competidores directos implica analizar sus fortalezas y debilidades. Los competidores directos de un restaurante de Antojitos González incluyen cadenas reconocidas como McDonald's, Burger King y KFC, que ofrecen productos similares, como hamburguesas y pollo frito. Sin embargo, esto no es una preocupación ya

que al vivir en una zona rural las industrias gigantes de comida rápida aún no se han establecido en la zona.

Competidores Indirectos:

Como sostiene Kotler y Armstrong (2021), los competidores indirectos son aquellos establecimientos que, aunque no ofrecen exactamente lo mismo que tu restaurante de comida rápida, compiten por la misma audiencia. Para el caso de este emprendimiento estos serían incluir pizzerías, lugares de comida casual, establecimientos de comida étnica o incluso opciones de comida envasada en supermercados.

Comprender a los competidores indirectos es igualmente de importante. Se debe analizar cómo se posicionan en el mercado y por qué los clientes eligen sus productos, esto permite adaptar la estrategia para atraer clientes.

5.6.11 ¿Como competir?

Para finalizar la tecnología, la atención al cliente y la sostenibilidad, y juntos conforman una estrategia integral para brindar a los clientes una experiencia única y altamente satisfactoria en nuestro restaurante. A continuación, profundizaremos en cada uno de estos elementos que conforman la base de nuestro enfoque en la industria gastronómica

Tecnología:

Implementar sistemas de pedidos en línea que simplifican el proceso de pedido y entrega para nuestros clientes. También aprovechar programas de fidelización y las redes sociales para promocionar y mantener la conexión con nuestro restaurante.

Atención al Cliente:

Establecer un fuerte énfasis en proporcionar un servicio al cliente excepcional. Capacitando al personal en habilidades de atención al cliente y resolución de problemas para garantizar que cada visita sea memorable y satisfactoria.

Sostenibilidad:

Siempre que sea posible, incorporar prácticas sostenibles en las operaciones, como el uso de envases amigables con el medio ambiente y la reducción activa del desperdicio de alimentos, contribuyendo así a un mundo más ecológico y responsable.

5.6.12 Objetivos estratégicos

Por otra parte, es fundamental en el desarrollo del plan estratégico establecer objetivos que le otorguen un propósito definido. En este sentido, se ha identificado los siguientes objetivos estratégicos que están alineados a los factores críticos de éxito.

Tabla 4. *Objetivos estratégicos de la empresa.*

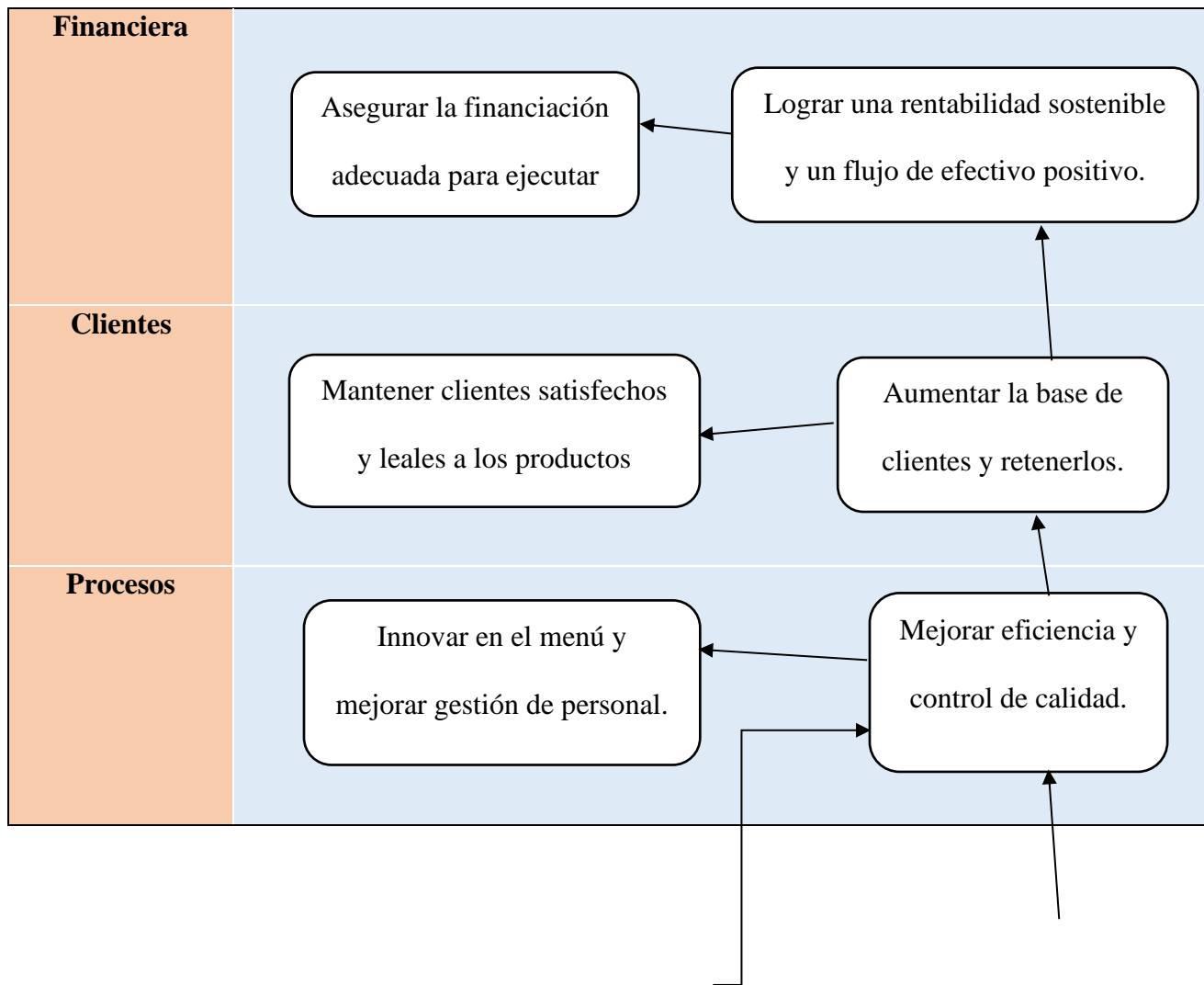
Factor crítico de éxito	Objetivo estratégico	Perspectiva
Obtención de financiamiento	Asegurar la financiación adecuada para ejecutar el proyecto.	Financiera
Rentabilidad y flujo de efectivo positivo.	Lograr una rentabilidad sostenible y un flujo de efectivo positivo.	Financiera
Satisfacción y lealtad del cliente	Mantener clientes satisfechos y leales a los productos	Clientes
Adquisición y retención de clientes a través de estrategias de marketing.	Aumentar la base de clientes y retenerlos.	Clientes
Eficiencia operativa y control de calidad.	Mejorar eficiencia y control de calidad.	Procesos
Innovación en el menú y gestión de recursos humanos eficaz.	Innovar en el menú y mejorar gestión de personal.	Procesos
Adaptación a las tendencias y el uso de tecnología para mejorar la operación	Desarrollar habilidades del personal y fomentar la cultura organizacional.	Aprendizaje y Crecimiento

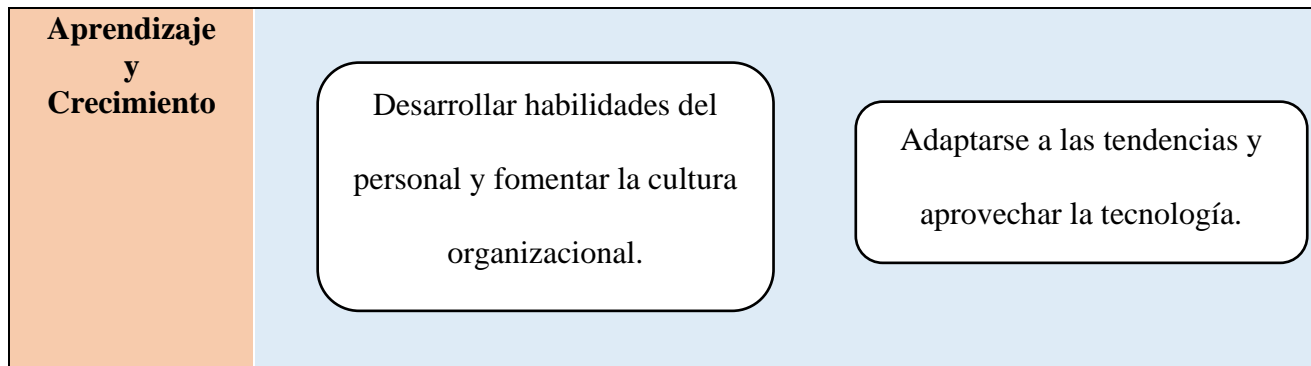
Uso de tecnología para mejorar la operación.	Adaptarse a las tendencias y aprovechar la tecnología.	Aprendizaje y Crecimiento
--	--	---------------------------

5.6.13 Mapa estratégico

En esta sección, se utiliza un mapa estratégico para visualizar de manera secuencial la interconexión de los objetivos estratégicos.

Tabla 5. Mapa estratégico de la empresa.





5.3 Plan mercadológico

En este plan se establece un mercado meta, así como una promesa de valor para establecer una mejor relación con sus clientes, así como una proyección de su posicionamiento deseado en el mercado local. Además, se presenta un análisis 4P's para visualizar objetivamente como debería consolidarle la marca de la empresa en el mercado, para finalizar se establece un plan de mercado el cual viene presupuestado para aumentar el alcance a sus clientes, así como su respectivo KPI para visualizar la diferencia si este se aplicara.

5.3.1 Objetivo de mercadeo

El objetivo es incrementar la visibilidad y reconocimiento de la marca Antojitos González en el mercado local.

5.3.2 Mercado Meta

En la industria gastronómica, comprender a quiénes nos dirigimos y adaptar nuestra oferta a sus necesidades y preferencias es esencial para el éxito de cualquier negocio. En el

caso de Antojitos González, hemos identificado varios segmentos de mercado con características y demandas específicas.

En la siguiente figura se presentarán los segmentos en los cuales está dividido los clientes de Antojitos González, proporcionamos una descripción detallada de cada uno de ellos, con el propósito de orientar nuestras estrategias de marketing y ofrecer una experiencia personalizada a cada cliente. Al conocer a fondo a nuestros diferentes segmentos, podemos personalizar nuestras propuestas y brindar a cada grupo objetivo la comida rápida perfecta que se ajuste a sus deseos y expectativas.

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	
FAMILIAS	FAMILIAS CON NIÑOS Y ADOLESCENTES QUE BUSCAN OPCIONES DE COMIDA RÁPIDA Y DELICIOSA PARA DISFRUTAR JUNTOS
ESTUDIANTES	ESTUDIANTES DE COLEGIOS Y UNIVERSIDADES QUE BUSCAN UNA OPCIÓN ECONÓMICA Y SABROSA PARA ALMUERZOS, CENAS O SALIDAS INFORMALES CON AMIGOS.
PROFESIONALES	PROFESIONALES JÓVENES Y ADULTOS QUE VALORAN LA CONVENIENCIA Y RAPIDEZ DE LA COMIDA PARA LLEVAR O ENTREGA A DOMICILIO DURANTE SU JORNADA LABORAL.
AMANTES DE LA COMIDA RÁPIDA	PERSONAS QUE SON VERDADEROS FANÁTICOS DE LA COMIDA RÁPIDA Y ESTÁN DISPUESTAS A PROBAR DIFERENTES SABORES, ESTILOS Y COMBINACIONES, BUSCANDO UNA EXPERIENCIA CULINARIA ÚNICA.

Figura 7. Segmentación de clientes

3.4.3 Promesa de valor

En Antojitos González, nuestra promesa es ofrecer a nuestros clientes una experiencia excepcional desde el primer contacto hasta el último bocado. Nos comprometemos a

atenderlos con honestidad, empatía y respeto, creando un ambiente acogedor y amigable donde se sientan valorados.

Se trabaja de forma constante para mejorar tanto nuestros productos como nuestros servicios, asegurándonos de que cada platillo que entregamos cumpla con los más altos estándares de calidad. Nuestro enfoque en la eficiencia y rapidez nos permite servir comidas rápidas y deliciosas en el menor tiempo posible, para que nuestros clientes puedan disfrutar de una experiencia gastronómica excepcional sin demoras innecesarias.

3.4.4 Posicionamiento deseado.

Se tiene como meta ser reconocidos como una marca que fusiona calidad, creatividad y sabor en cada uno de nuestros platillos de comida rápida. Aspiramos a que los clientes nos perciban como una opción única y especial, donde puedan disfrutar de una amplia variedad de ingredientes frescos y sabrosos, seleccionados minuciosamente para ofrecer una experiencia gastronómica excepcional.

A través de nuestro enfoque inquebrantable en la excelencia, la innovación y el servicio excepcional, anhelamos convertirnos en la elección preferida de aquellos que buscan un platillo que trascienda lo común y despierte sus sentidos con cada bocado.

3.4.5 Estrategia de marketing (4P's)

La mezcla de marketing, compuesta por las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción), es un componente fundamental de la estrategia de marketing de una empresa. Esta herramienta desempeña un papel crucial al ayudar a posicionar y diferenciar la oferta de la empresa en el mercado, atraer y retener a los clientes, y lograr los objetivos comerciales establecidos.

Es esencial que cada una de las 4P sea cuidadosamente considerada y equilibrada de acuerdo con las características del mercado, los objetivos de la empresa y las necesidades de los clientes. Esto asegura que la estrategia de marketing sea efectiva y que la empresa pueda ofrecer un producto o servicio que responda de manera óptima a las demandas del mercado y a las expectativas de sus clientes.

3.4.6 Producto

En Antojitos González, se cree fervientemente que el auténtico arte culinario reside en la dedicación y la pasión que ponemos en cada aspecto de nuestros productos. El esfuerzo incansablemente por proporcionar productos de la más alta calidad, con el firme propósito de superar tus expectativas y despertar tus sentidos con cada bocado.

En el emprendimiento de comida rápida, presenta un menú diverso y apetitoso, elaborado meticulosamente con ingredientes frescos y de primera calidad. Desde hamburguesas hasta las papas a la francesa, cada plato es una explosión de sabor diseñada para satisfacer los antojos más exigentes. En una búsqueda constante de la excelencia culinaria se refleja en cada bocado que los clientes disfrutan, y no dejando de lado la innovación, introduciendo de manera regular nuevas opciones para mantener el entusiasmo en cada visita.

3.4.7 Precio

Existe una gran importancia de la asequibilidad en el mundo de la comida rápida, por lo que hemos establecido una estrategia de precios que equilibra perfectamente la calidad con el valor.

Ofreciendo a los clientes opciones asequibles para aquellos que buscan una comida rápida que se ajuste a su presupuesto, al tiempo que brindamos ofertas especiales y descuentos que garantizan una experiencia gastronómica excepcional sin sacrificar el bolsillo. Para ello se crea un programa de lealtad el cual recompensa a los clientes más fieles con descuentos adicionales, asegurando que siempre encuentren una opción que se adapte a sus necesidades y deseos.

3.4.8 Plaza

Se cuenta con una ubicación estratégica justo en medio del cantón de Guácimo y Pococí, teniendo en cuenta eso se asegura un alcance aceptable para una buena gama de clientes, ya sea que estén de paso, en el trabajo o en busca de una parada rápida para saciar su hambre.

Además, se busca forjar alianzas con los principales servicios de entrega a domicilio en el caso de la zona la empresa líder de ese sector es PedidosYa, esto garantiza que nuestros productos lleguen de manera puntual y en óptimas condiciones a las puertas de nuestros clientes. Por otra parte, para aquellos que desean disfrutar de su comida en nuestro local, se ha creado un espacio acogedor y limpio que invita a quedarse y sumergirse en la experiencia de la comida rápida.

3.4.9 Promoción

A través de nuestras plataformas de redes sociales (WhatsApp y Facebook), se comparten regularmente imágenes de los productos y para mantener a los seguidores actualizados sobre nuestras últimas ofertas y promociones especiales. También se fomenta el boca a boca entre nuestros clientes satisfechos, recompensando a quienes nos recomiendan a amigos y familiares.

3.4.11 Presupuesto del Plan de Mercadeo (inversión inicial de mercadeo)

A continuación, se presenta el desglose del presupuesto proyectado para llevar a cabo las actividades delineadas en el plan de mercadeo de la soda.

Tabla 6. Flujo neto de efecto con financiamiento

Entregable	Presupuesto mensual	Presupuesto Anual
Publicidad en redes sociales	5 000,00	60 000,00
Kit de marca	35 000,00	35 000,00
Perifoneo (Trimestral)	15 000,00	60 000,00
Tarjetas de presentación e infografías	6 000,00	72 000,00
Total	61 000,00	227 000,00

Como parte integral de un plan de mercadeo, se han diseñado indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirán medir y evaluar de manera precisa la evolución de las ventas, tanto antes como después de la implementación de la estrategia de publicidad pagada para su emprendimiento. La meta es clara: se busca alcanzar una mejora significativa del 20% en las ventas, y estos KPIs desempeñarán un papel crucial en el seguimiento y medición del progreso hacia ese objetivo.

Tabla 7. Medidor de desempeño de las ventas después de introducir publicidad

	Mejora proyectada:	20%
KPIs de Ventas con Publicidad		
Variables KPI	Antes de la Publicidad	Después de la Publicidad
Ingresos Totales	1 410 000,00	1 692 000,00
Número de Ventas	300,00	360,00
Tasa de Conversión	0,05	0,06
Valor Promedio de la Compra	5 000,00	6 000,00
Retorno de la Inversión (ROI)	N/A	26,74
Tráfico del Sitio Web	50,00	60,00
Nuevos Clientes Adquiridos	5,00	6,00
Costo Publicitario	-	61 000,00
Utilidad bruta	655 000,00	786 000,00
Margen de Ganancia	46,45%	48,19%
Evaluación General	-	Leve aumento

5.4 Plan técnico

En este plan se busca consolidar los procesos técnicos de la empresa por medio de la definición del tamaño del proyecto, así como su macro localización. Por otra parte se busca analizar el proceso operativo para definir correctamente la rotación de los productos hasta los clientes, además que se busca estimar costos de los activos presentes en el negocio, esto para tener una gestión global de sus inventarios y por ultima se busca proponer un plan de financiamiento bancario el cual busca reubicar el restaurante para mejorar su alcance al mercado.

5.4.1 Objetivo específico técnico.

Evaluar los requisitos técnicos necesarios para llevar a cabo y ejecutar el proyecto de manera exitosa.

5.4.2 Tamaño del proyecto

El proyecto "Antojitos González", centrado en el ámbito de la comida rápida, se presenta como una iniciativa de gran envergadura en términos de su alcance geográfico. Este

emprendimiento tiene como objetivo abarcar todo el cantón de Guácimo y Pococí, dos extensas áreas ubicadas en la provincia de Limón, Costa Rica. Lo que destaca especialmente en este proyecto es su amplitud y su potencial para satisfacer las demandas de una audiencia diversa y numerosa.

"Antojitos González" no solo se enfoca en ofrecer platillos de alta calidad, sino también en convertirse en un pilar fundamental en la comunidad local. Con su presencia en estas dos localidades, este emprendimiento se compromete a proporcionar a los residentes de Guácimo y Pococí una experiencia única y conveniente que se adapte a sus necesidades y preferencias en el ámbito de la comida rápida.

5.4.3 Localización

Macrolocalización: La estratégica ubicación de "Antojitos González" cerca del Río de Jiménez, que actúa como un límite natural entre los cantones de Guácimo y Pococí en la provincia de Limón, Costa Rica, es una ventaja invaluable para el emprendimiento de comida rápida.



Figura 8. Ubicación del emprendimiento

Fuente: Google Maps

5.4.4 Proceso operativo

El proceso de gestión de pedidos y entrega en "Antojitos González" está diseñado para brindar a los clientes una experiencia rápida y conveniente al disfrutar de la deliciosa comida rápida. A continuación, se presenta un resumen de los procesos realizados para la elaboración y entrega del producto:

Recepción de Pedidos:

- Los clientes pueden realizar pedidos a través de la aplicación de WhatsApp o por llamada telefónica.
- Se registra con precisión los detalles del pedido, que incluyen los productos seleccionados, la dirección de entrega y la información de contacto del cliente.

Preparación de Alimentos:

- Los pedidos se envían directamente a la cocina.
- Los cocineros preparan los alimentos de acuerdo con los pedidos.
- Se mantienen los más altos estándares de higiene y calidad alimentaria en todo momento para garantizar la satisfacción y seguridad de nuestros clientes.

Tiempo de Espera:

- Mientras se preparan los alimentos, se estima el tiempo de espera y lo comunican al cliente a través de WhatsApp para que estén informados en todo momento.

Empaque del Pedido:

- Una vez que los alimentos están listos, lo empaacan en envases seguros y adecuados para el transporte.
- Se incluyen servilletas, utensilios y condimentos según sea necesario, para que los clientes puedan disfrutar de su comida sin problemas.

Entrega Express:

- El repartidor a cargo de la entrega recoge el pedido directamente en el restaurante.
- Luego, se dirige rápidamente a la dirección de entrega del cliente.
- Bajo el compromiso de garantizar que los alimentos lleguen a tiempo y en perfectas condiciones para una experiencia óptima.

Cobro y Pago:

Se ofrece dos opciones de pago para mayor comodidad de nuestros clientes:

- Aceptan pagos a través de la plataforma de SINPE Móvil antes de la entrega, lo que minimiza el manejo de efectivo y reduce el contacto.
- También aceptan pagos en efectivo al momento de la entrega del producto, brindando flexibilidad en las opciones de pago.

5.4.5 Ingeniería del proyecto

A pesar de que el emprendimiento se encuentra actualmente en funcionamiento la mayoría de sus activos son de segunda mano por lo cual se realiza el análisis para redistribuir cada área del restaurante con productos nuevos y de calidad, se presenta un desglose de los costos iniciales necesarios para iniciar el proyecto de Antojitos González:

Tabla 8. Costos de inversión inicial

Nombre del activo	Precio Unitario	Vida útil	Valor depreciable (Anual)	Fuente
Área de cocina				
Freidora de aceite	60 000,00	5	12 000,00	Mexpress
Freidora de aire	60 000,00	5	12 000,00	Mexpress
Plancha	35 000,00	5	7 000,00	Mexpress
Cocina de gas	170 000,00	10	17 000,00	Mexpress
Microondas	50 000,00	10	5 000,00	Mexpress
Cámara enfriadora	400 000,00	10	40 000,00	Mexpress
Congelador	200 000,00	10	20 000,00	Mexpress
Refrigerador	350 000,00	10	35 000,00	Mexpress
Área administrativa				
Laptop	170 000,00	10	17 000,00	Extremetech
Silla de escritorio	60 000,00	10	6 000,00	Extremetech
Escritorio	75 000,00	10	7 500,00	Mexpress
Teclado	10 000,00	5	2 000,00	Extremetech
Mouse	5 000,00	5	1 000,00	Extremetech
Impresora de facturas	110 000,00	5	22 000,00	Extremetech
Área para clientes				
Mesas (5)	250 000,00	5	50 000,00	Importadora Elizabeth
Sillas (15)	150 000,00	5	30 000,00	Importadora Elizabeth
Total	2 155 000,00		283 500,00	

Estos costos fueron realizados a través de una búsqueda exhaustiva de proveedores con el fin de reiniciar el emprendimiento de la mejor manera, de los cuales fueron seleccionadas la Importadora Elizabeth para la sección de muebles para los clientes, la tienda

Mexpress para la compra de línea blanca y Extremetech para la parte tecnológica, punto de venta y oficina.

Seguidamente se realizan los cálculos de los costos fijos de operación para el emprendimiento de Antojitos González los cuales se realizaron en base a un promedio de las facturas de sus últimos seis meses.

Tabla 9. Costos fijos de la empresa

Costo operativos fijos	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Fuente
Luz	12	58 000,00	696 000,00	ICE
Agua	12	20 000,00	240 000,00	AyA
Internet	12	20 000,00	240 000,00	Kolbi
Gas	12	12 000,00	144 000,00	PetroGas
Total		110 000,00	1 320 000,00	

5.4.6 Estimación de costos

A continuación, se proporciona un resumen de los costos totales del proyecto, junto con una proyección a 5 años que toma en cuenta el aumento de los precios debido a la inflación que prevalece en el país.

Tabla 10. Resumen de costos

Resumen de costos		
Clasificación	Año 0	Año operativos
Costos totales de inversión inicial	2 155 000,00	
Publicidad	227 000,00	
Costos fijos de operación		1 320 000,00
Total	2 382 000,00	1 320 000,00

Tabla 11. Estimación de costos

Estimación de costos						
Clasificación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos totales de inversión inicial	2 155 000,00					
Publicidad	227 000,00	227 000,00	227 000,00	227 000,00	227 000,00	227 000,00
Insumos		1 642 500,00	1 682 577,00	1 723 631,88	1 765 688,50	1 808 771,30
Costos fijos de operación		1 320 000,00	1 352 208,00	1 385 201,88	1 419 000,80	1 453 624,42
Total	2 382 000,00	3 189 500,00	3 261 785,00	3 335 833,75	3 411 689,30	3 489 395,72

5.4.7 Financiamiento bancario

Se considera un financiamiento bancario con el Banco Popular, bajo una modalidad de crédito hipotecario de vivienda en donde se ofrece con condiciones de interés actuales de TBP+3.90 a un plazo máximo de 10 años y se permiten hacer abonos extraordinarios sin penalización después del quinto año. La opción de financiamiento al plazo máximo permite al proyecto respirar durante los primeros meses de operación debido a que su costo sería bajo y permitiría cubrir la cuota de una manera más holgada. También cabe aclarar que para la propuesta de crédito se ha tomado en consideración los gastos de formalización, avalúo, seguros y comisiones por lo tanto el monto mostrado es el neto para utilizar en el emprendimiento. El monto para solicitar en el crédito corresponde a 13 200 000 de colones y serán necesarios varios codeudores asalariados.

Tabla 12. Financiamiento para el emprendimiento por medio del Banco Popular.

Cuota anual #	Saldo Inicial	Cuota anual	Intereses	Amortiz.	Saldo Final
Año 0					13 200 000
Año 1	13 200 000	2 198 324	1 391 280	807 044	12 392 956
Año 2	12 392 956	2 198 324	1 306 218	892 106	11 500 850
Año 3	11 500 850	2 198 324	1 212 190	986 134	10 514 716
Año 4	10 514 716	2 198 324	1 108 251	1 090 073	9 424 644
Año 5	9 424 644	2 198 324	993 357	1 204 966	8 219 677

Año 6	8 219 677	2 198 324	866 354	1 331 970	6 887 708
Año 7	6 887 708	2 198 324	725 964	1 472 359	5 415 348
Año 8	5 415 348	2 198 324	570 778	1 627 546	3 787 803
Año 9	3 787 803	2 198 324	399 234	1 799 089	1 988 713
Año 10	1 988 713	2 198 324	209 610	1 988 713	0

El financiamiento se destinará a la adquisición de nuevo equipamiento con el objetivo de optimizar las operaciones en la cocina de nuestro negocio de comida rápida. Además, se explorará la viabilidad de comprar o construir un local en una ubicación más estratégica para el emprendimiento.

5.5 Plan organizacional

Es importante definir el puesto de cada colaborador que actualmente está colaborando en la operatividad de la empresa por eso es importante ofrecer una jerarquía de roles en el trabajo para que fluya su productividad, así como establecer un plan de reclutamiento para evitar riesgos en la producción o en el servicio a los clientes por seleccionar un colaborador no apto para el puesto, así como un plan de incentivos para motivarlos y que estos mejoren su desempeño en las funciones.

5.5.1 Objetivo organizacional

Optimizar la estructura organizativa existente para asegurar una gestión eficaz, asignando de manera clara las responsabilidades y roles del equipo de trabajo.

5.5.2 Estructura Organizacional

A continuación, presentamos el organigrama de Soda Antojitos González. El organigrama es una representación visual de la estructura de la empresa que ilustra la

jerarquía de sus niveles y departamentos, junto con las relaciones y responsabilidades que existen entre ellos.

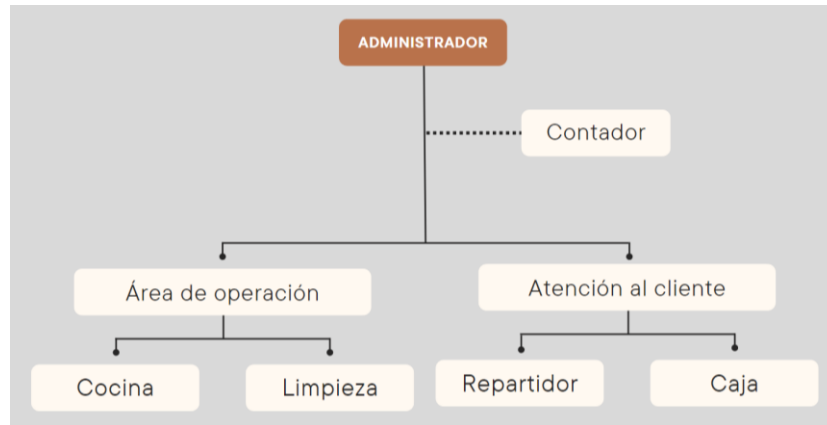




Figura 9. Organigrama Antojitos González

5.5.3 Descripción de los Puestos de Trabajo

Un manual de puestos desempeña un papel crucial en la gestión de una soda, ya que cumple diversas funciones fundamentales. En primer lugar, proporciona descripciones minuciosas de las responsabilidades y las labores relacionadas con cada puesto, lo que permite a los empleados tener una comprensión precisa de lo que se espera de ellos y cómo deben llevar a cabo sus funciones. Esto establece una guía clara y facilita que los empleados comprendan qué deben hacer y cómo llevarlo a cabo de manera correcta y efectiva.

Tabla 13. Manual de puesto Administrador

	<p>Manual de Puestos Antojitos González</p>	<p>Pág. 1 de 3</p>				
<p>Identificación del Puesto</p>						
<p>Código: AD-01 Puesto del jefe inmediato: Gerencia General Departamento: Área: Administrativa Horario de trabajo: 2pm - 8pm Jornada: Mixta</p> <p>Puestos que supervisa:</p>						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Puesto</th> <th style="width: 50%;">Número de personas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cajero y repartidor</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>			Puesto	Número de personas	Cajero y repartidor	2
Puesto	Número de personas					
Cajero y repartidor	2					
<p>Descripción general del puesto:</p> <p>El administrador de un restaurante de comida rápida es responsable de supervisar todas las operaciones diarias del restaurante para garantizar un servicio eficiente y de alta calidad, así como la satisfacción del cliente. Debe liderar al equipo de empleados, cumplir con los estándares de calidad y seguridad alimentaria, y gestionar aspectos financieros y administrativos del restaurante.</p>						
	<p>Manual de Puestos Antojitos González</p>	<p>Pág. 2 de 3</p>				
<p>Descripción de las funciones del puesto:</p>						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Función</th> <th style="width: 50%;">Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> </tbody> </table>			Función	Frecuencia		
Función	Frecuencia					

1. Gestión del personal	Diaria
2. Operaciones	Diaria
3. Gestión financiera	Diaria
4. Marketing y promoción	Variable
5. Cumplimientos normativos	Variable

Especificaciones del Puesto

Requisitos intelectuales

Formación académica:

- Técnico o Bachillerato en administración de empresas

Otros Requisitos:

- Manejo de la plataforma de Office

Experiencia Laboral:

- Experiencia previa en roles de gestión, preferiblemente en comida rápida.
- Conocimiento sólido de las normas de seguridad alimentaria y saneamiento.



**Manual de Puestos
Antojitos González**

Pág. 3 de 3

Responsabilidades

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía alta. Trabaja con amplia independencia para realizar sus labores.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene la total responsabilidad sobre la gestión del efectivo y activos del emprendimiento.

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo

Las funciones se desempeñan bajo condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, limpieza y orden) regularmente favorables en la mayoría de estas



Esfuerzo Físico

Esfuerzo físico bajo: Este puesto de trabajo requiere estar sentado, caminar; Se realiza actividad física con un nivel de frecuencia bajo.

Riesgos laborales

El trabajo se lleva a cabo en un lugar de bajo riesgo: caídas leves, caída de objetos.

Tabla 14. Manual de puesto cocinero

	<p>Manual de Puestos Antojitos González</p>	<p>Pág. 1 de 3</p>
<p align="center">Identificación del Puesto</p>		
<p>Código: CO-01 Puesto del jefe inmediato: Supervisor de cocina Departamento: Área: Operativa Horario de trabajo: 2pm - 9pm Jornada: Mixta</p>		
<p>Descripción general del puesto: El cocinero es un miembro esencial de nuestro equipo de cocina. Este empleado se encargará de preparar alimentos de alta calidad de manera rápida y eficiente, siguiendo las recetas y estándares de la empresa.</p>		
	<p>Manual de Puestos Antojitos González</p>	<p>Pág. 2 de 3</p>
<p>Descripción de las funciones del puesto:</p>		
<p align="center">Función</p>		<p align="center">Frecuencia</p>
<ul style="list-style-type: none"> Preparación de Ingredientes 		<p align="center">Diaria</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● Cocción de Platos 	Continua
<ul style="list-style-type: none"> ● Limpieza y Mantenimiento 	Diaria
<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento de Estándares de Calidad 	Continua
<ul style="list-style-type: none"> ● Colaboración en el Servicio al Cliente 	Diaria

Especificaciones del Puesto

Requisitos intelectuales

Formación académica:

- Bachillerato en educación media

Otros Requisitos:

- Carné de manipulación de alimentos

Experiencia Laboral:

- Experiencia previa en roles de cocina, preferiblemente en comida rápida.
- Conocimiento sólido de las normas de seguridad alimentaria y saneamiento.



Manual de Puestos
Antojitos González


Pág. 3 de 3

Responsabilidades

Supervisión recibida o autonomía

<p>Requiere una supervisión directa donde se evalúa su desempeño, asigna tareas, y asegura que se cumplan los estándares de la empresa</p> <p>Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos</p> <p>No tiene la responsabilidad del manejo de efectivo ni documentos de valor.</p>
<p>Condiciones de Trabajo</p>
<p>Ambiente de trabajo</p> <p>Las funciones se desempeñan bajo condiciones de presión y espacios reducidos.</p> <p>Esfuerzo Físico</p> <p>Esfuerzo físico alto: Este puesto de trabajo requiere pasar largos períodos de tiempo de pie, preparando y cocinando alimentos</p> <p>Riesgos laborales</p> <p>El trabajo se lleva a cabo en un lugar de alto riesgo: quemaduras, cortes y caídas.</p>

Tabla 15. Manual de puesto repartidor

	<p>Manual de Puestos Antojitos González</p>	<p>Pág. 1 de 3</p>
<p>Identificación del Puesto</p>		
<p>Código: REP-01 Puesto del jefe inmediato: Coordinador de entregas Departamento: Área: logística y entrega Horario de trabajo: 2pm - 9pm Jornada: Mixta</p>		
<p>Descripción general del puesto:</p> <p>El repartidor es responsable de transportar productos desde un punto de origen, como un almacén o una tienda, hasta un destino final, que generalmente son los clientes. Esto implica cargar los productos, planificar rutas de entrega eficientes, interactuar con los clientes de manera amigable, mantener el</p>		

vehículo de entrega en buen estado y garantizar que los productos se entreguen en condiciones óptimas.



**Manual de Puestos
Antojitos González**

Pág. 2 de 3

Descripción de las funciones del puesto:

Función	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none">Entrega de productos	Diaria
<ul style="list-style-type: none">Verificación de calidad	En cada entrega
<ul style="list-style-type: none">Planificación de rutas	Diaria
<ul style="list-style-type: none">Mantenimiento del vehículo	Diaria
<ul style="list-style-type: none">Comunicación con los clientes	En cada entrega

Especificaciones del Puesto

Requisitos intelectuales

Formación académica:

- Bachillerato en educación media

Otros Requisitos:

- Carné de manipulación de alimentos
- Licencia A1

Experiencia Laboral:

- Experiencia previa en roles de reparto de alimentos.
- Conocimiento sólido de las normas de seguridad alimentaria y saneamiento.



	<p align="center">Manual de Puestos Antojitos González</p>	<p align="right">Pág. 3 de 3</p>
<p>Responsabilidades</p>		
<p>Supervisión recibida o autonomía El repartidor reportará directamente al administrador y colaborará estrechamente con el equipo de cocina y servicio al cliente de la empresa.</p> <p>Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos Tiene responsabilidad parcial del manejo del efectivo.</p>		
<p>Condiciones de Trabajo</p>		
<p>Ambiente de trabajo Las funciones se desempeñan bajo condiciones de interacción con clientes directamente y las diferentes condiciones climáticas.</p> <p>Esfuerzo Físico Esfuerzo físico alto: Este puesto de trabajo requiere pasar constantemente en movimientos de un lugar a otro entregando los productos.</p> <p>Riesgos laborales El trabajo se lleva a cabo en un lugar de alto riesgo: accidentes de tráfico, riesgos de caídas.</p>		

Tabla 16. Manual de puesto cajero

	<p align="center">Manual de Puestos Antojitos González</p>	<p align="right">Pág. 1 de 3</p>
<p align="center">Identificación del Puesto</p>		
<p>Código: CAJ-01 Puesto del jefe inmediato: Dependiente de caja Departamento: Área: Operativa</p>		

Horario de trabajo: 2pm - 9pm

Jornada: Mixta

Descripción general del puesto:

El cajero es un miembro esencial ya que debe atender a los clientes, tomar pedidos, procesar pagos y manejar transacciones en efectivo.



**Manual de Puestos
Antojitos González**

Pág. 2 de 3

Descripción de las funciones del puesto:

Función	Frecuencia
● Toma de pedidos	Variable
● Proceso de pagos	Variable
● Transacciones en efectivo	Variable
● Atender clientes	Variable
● Mantener registros y cierre de caja	Diaria

Especificaciones del Puesto

Requisitos intelectuales

Formación académica:

- Bachillerato en educación media

Otros Requisitos:

- Servicio al cliente

Experiencia Laboral:

- Experiencia previa en roles de caja
- Conocimiento sólido de las normas de seguridad alimentaria y saneamiento.



**Manual de Puestos
Antojitos González**

Pág. 3 de 3

Responsabilidades

Supervisión recibida o autonomía

No requiere supervisión ya que trabaja en conjunto con el administrador para generar liquidez en la empresa.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Responsable de manejar dinero en efectivo y procesar pagos de los clientes

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo

Las funciones se desempeñan bajo excelentes condiciones de trabajo con un amplio espacio, buena ventilación y luminosidad.

Esfuerzo Físico

Esfuerzo físico alto: Este puesto de trabajo requiere pasar largos períodos de tiempo de pie atendiendo clientes constantemente.

Riesgos laborales

El trabajo se lleva a cabo en un lugar de alto riesgo: riesgos de robo, caída y quemaduras.

5.5.4 Políticas de Reclutamiento de Antojitos González.

Los requisitos del puesto son fundamentales y todos los candidatos deben cumplir con los criterios establecidos en los manuales de puesto correspondientes, incluyendo conocimientos, habilidades, experiencia y competencias específicas.

La difusión de la oferta de empleo es esencial, y está vacante será publicada en diversos canales, como el sitio web de la empresa, portales de empleo, redes sociales y/o medios de comunicación locales, con el objetivo de alcanzar una amplia audiencia y atraer a candidatos calificados.

La selección de candidatos se basará en criterios predefinidos, garantizando que los seleccionados posean las competencias necesarias para desempeñar efectivamente las funciones del puesto.

Se llevarán a cabo entrevistas estructuradas a los candidatos preseleccionados, que se basarán en una lista de preguntas diseñadas específicamente para evaluar su experiencia, habilidades y adecuación cultural.

En caso necesario, se realizarán evaluaciones de habilidades específicas y pruebas técnicas para asegurar que los candidatos tengan los conocimientos y aptitudes requeridos para el desempeño exitoso del puesto.

Se solicitarán referencias laborales y se realizarán verificaciones de antecedentes para corroborar la información proporcionada por los candidatos y obtener una visión más completa de su historial y desempeño previo.

Una vez evaluados todos los candidatos, se seleccionará al más idóneo según los criterios establecidos en los manuales de puesto y se realizará una oferta de empleo formal que incluirá los términos y condiciones del contrato de trabajo.

Finalmente, una vez que el candidato acepte la oferta de empleo, se llevará a cabo un proceso de integración que incluirá la firma de contratos, la preparación del entorno de trabajo y la introducción al equipo y a los procesos de la empresa.

5.5.5 Plan de Reclutamiento

Identificación de necesidades de reclutamiento en primer lugar, se realizará un análisis integral tanto interno como externo para identificar las necesidades de contratación

de la empresa. Esto implica revisar las vacantes existentes, evaluar las proyecciones de crecimiento de la empresa y considerar las tendencias del mercado laboral.

Definición de perfiles de puesto con base en los manuales de puesto existentes y las necesidades identificadas, se definirán minuciosamente los perfiles de cada puesto, detallando las competencias, conocimientos, habilidades y experiencia requeridos para cada posición.

Estrategia de reclutamiento se desarrollará una estrategia de reclutamiento integral que abarcará los canales y métodos a utilizar para atraer candidatos. Esto puede incluir la publicación de ofertas de empleo en el sitio web de la empresa, portales de empleo, redes sociales, participación en ferias de empleo, colaboración con instituciones educativas, entre otros.

Elaboración de materiales de reclutamiento se crearán materiales de reclutamiento atractivos y claros que comuniquen la propuesta de valor de "Antojitos González", los beneficios de trabajar en la empresa y los requisitos del puesto. Esto puede incluir descripciones de empleo, videos institucionales, folletos informativos, entre otros.

Publicación de ofertas de empleo las vacantes se publicarán en los canales seleccionados, asegurándose de utilizar un lenguaje inclusivo y atractivo para atraer a una amplia gama de candidatos. Además, se promoverá la diversidad e igualdad de oportunidades en el proceso de reclutamiento.

Evaluación y selección de candidatos se realizará una evaluación de los candidatos que apliquen, utilizando métodos como revisión de currículums, entrevistas estructuradas,

pruebas de habilidades técnicas, evaluaciones psicométricas u otras pruebas relevantes según el puesto. Los candidatos serán evaluados con base en los criterios establecidos en los perfiles de puesto.

Verificación de referencias y antecedentes se llevará a cabo una verificación exhaustiva de las referencias laborales y antecedentes de los candidatos finalistas para obtener información adicional sobre su experiencia y desempeño previo.

Toma de decisiones y oferta de empleo una vez seleccionado el candidato más adecuado, se le realizará una oferta de empleo formal que incluirá los términos y condiciones del contrato. Se establecerá un plazo para la respuesta del candidato.

Proceso de integración una vez que el candidato acepta la oferta de empleo, se llevará a cabo un proceso de integración que incluirá la firma de contratos, la preparación del entorno de trabajo y la introducción al equipo y a los procesos de la empresa.

5.5.6 Plan de Incentivos

Programa de Reconocimiento y Premios Implementar un programa de reconocimiento destinado a resaltar y recompensar el desempeño excepcional de nuestros empleados esencial para fortalecer la moral y la motivación del equipo. Este programa puede abarcar reconocimientos públicos, menciones destacadas en boletines internos, la concesión de certificados de reconocimiento y premios tangibles, como bonos o regalos.

Incentivos por Ventas y Atención al Cliente Estableceremos un sistema de incentivos basado en el rendimiento de nuestro equipo de ventas y atención al cliente. Esto puede incluir bonificaciones o comisiones por alcanzar objetivos de ventas individuales o grupales.

Además, crearemos metas periódicas y desafíos para fomentar la competencia y mantener la motivación en niveles óptimos.

Programa de Referidos Implementar un programa de referidos en el que los empleados sean recompensados por recomendar candidatos cualificados para cubrir vacantes en nuestra empresa. Si un candidato referido es contratado y permanece en el puesto durante un período determinado, el empleado que lo refirió recibirá una recompensa económica o incentivos adicionales.

Programas de Incentivos a Largo Plazo Consideraremos la implementación de programas de incentivos a largo plazo, como planes de participación en las ganancias de la empresa o planes de acciones para empleados. Estos programas permitirán a los empleados compartir los beneficios del crecimiento y éxito de nuestra empresa a largo plazo.

Ambiente Laboral Positivo Fomentaremos un ambiente laboral positivo y colaborativo, donde se valore el trabajo en equipo, la comunicación abierta y el respeto mutuo. Esto incluirá la celebración de logros colectivos, la promoción de un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, y el mantenimiento de una cultura organizacional inclusiva y diversa.

5.6 Plan legal

Este plan busca legalizar todos los procesos del restaurante ya que actualmente opera de manera ilícita, entonces se expondrán en todos los procesos que se deben seguir para mantener la empresa dentro del margen de la legalidad.

5.6.1 Tipo de Empresa

De acuerdo con la legislación costarricense, la soda Antojitos González se clasifica como una microempresa debido a su tamaño y nivel de ingresos.

5.6.2 Inscripción como Contribuyente

La soda Antojitos González está obligada a realizar la inscripción como contribuyente ante la Dirección General de Tributación Directa (DGTD) del Ministerio de Hacienda de Costa Rica. Esta inscripción es esencial para cumplir con las obligaciones tributarias, que incluyen el pago de impuestos sobre las ventas y el impuesto sobre la renta.

Tanto las personas físicas como jurídicas que obtienen ingresos de actividades empresariales están sujetas al impuesto sobre la renta. Sin embargo, al estar inscrita como PYME, se beneficia de una reducción en estos impuestos. Para una empresa PYME cuya renta bruta no exceda los 106.000.000 colones durante el período fiscal, se aplican las siguientes tarifas:

- Primer año: 0%
- Segundo año: 7.5% (25% del 30% total)
- Tercer año: 15% (50% del 30% total)
- A partir del cuarto año: se aplica el total del impuesto, que es del 30%.

Régimen simplificado de Hacienda una alternativa adaptada para las pymes.

La implementación del régimen simplificado de Hacienda en Costa Rica se convierte en una alternativa altamente eficiente para aquellos modelos de negocios para modelos de negocios con bajos ingresos mensuales como lo es Antojitos González, es especialmente útil

para emprendimientos de pequeña y mediana envergadura porque se ajusta a las necesidades de aquellos emprendedores que desean enfocarse en el crecimiento de sus negocios.

El régimen simplificado de Hacienda en Costa Rica se presenta como una valiosa opción para los emprendimientos de pequeña y mediana empresa (PYME). Este sistema tributario especial está diseñado para simplificar las obligaciones fiscales y reducir la carga administrativa que enfrentan las PYME, lo que resulta especialmente beneficioso para aquellos modelos de negocios que generan bajas utilidades.

Al optar por este régimen, las PYME pueden centrarse en su crecimiento y operación sin verse abrumadas por las declaraciones fiscales y trámites. Además, el régimen simplificado ofrece una mayor flexibilidad en la gestión de los impuestos y elimina la necesidad de deducir gastos o créditos fiscales, lo que simplifica aún más la contabilidad y facilita el proceso de cumplimiento tributario.

5.6.3 Inscripción en Seguro Social

La soda Antojitos González debe proceder con la inscripción en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) como empleador y debe registrar a sus empleados. Esto es esencial para garantizar la cobertura de seguridad social, la cual incluye servicios de salud y pensiones.

Además, para operar en conformidad con la Ley General de Salud y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud, es necesario que todos los establecimientos industriales, comerciales y de servicio obtengan el permiso sanitario de funcionamiento en el territorio nacional.

Los requisitos para llevar a cabo este trámite son los siguientes:

- Obtener una Resolución Municipal de Ubicación.
- Presentar los planos del proyecto, debidamente visados.
- Mantener al día la inscripción en la CCSS.
- Realizar una declaración jurada que confirme el conocimiento y el cumplimiento de todas las regulaciones específicas vigentes aplicables al establecimiento.
- Completar el Formulario de Solicitud de Pago del Permiso Sanitario de Funcionamiento (PSF).
- Proporcionar el comprobante de pago, el cual asciende a \$20 para microempresas y pymes.

5.6.4 Registro en el Ministerio de Economía Industrial y Comercio (MEIC)

Obligación a llevar a cabo el registro en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica para obtener la autorización necesaria que le permita operar de manera legal como una empresa comercial. Este proceso implica la presentación de la documentación requerida y el pago de los aranceles correspondientes.

5.6.5 Póliza de Riesgo de Trabajo

Adquirir una póliza de riesgo de trabajo con el fin de brindar protección a sus empleados en caso de accidentes laborales. Este proceso implica la contratación de una compañía de seguros autorizada para cubrir los riesgos asociados a la actividad laboral y cumplir con las disposiciones establecidas por la CCSS (Caja Costarricense de Seguro Social).

5.6.6 Patentes

Asegurarse de obtener las patentes comerciales correspondientes, como el registro de la marca y otros derechos de propiedad intelectual, con el fin de proteger su identidad y prevenir infracciones por parte de terceros. Es posible que sea necesario buscar la asesoría de un abogado especializado en propiedad intelectual para llevar a cabo este proceso de manera efectiva.

5.6.7 Permiso del Ministerio de Salud

Se debe obtener el permiso sanitario otorgado por el Ministerio de Salud de Costa Rica. Este paso es esencial para garantizar que la empresa cumpla rigurosamente con las normas y regulaciones de higiene y seguridad alimentaria. Para lograrlo, es necesario seguir meticulosamente los procedimientos establecidos y mantener los más altos estándares de manipulación de alimentos.

5.7 Plan Ambiental

El presente plan ambiental busca indagar en las leyes ambientales de Costa Rica con el fin de evaluar la posibilidad de implementar estas para que la empresa se transforme en una compañía pro ambiente, así como evaluar las posibles inversiones que esta pueda tener.

5.7.1 Legislación ambiental aplicable al proyecto

En esta sección, se analizará la legislación ambiental actual en Costa Rica que puede impactar tanto en los ingresos como en los costos de este estudio centrado en el negocio de comida rápida. Se proporcionará una descripción detallada de las leyes, decretos y regulaciones ambientales aplicables en Costa Rica que deben ser cumplidos rigurosamente para que el proyecto de comida rápida pueda comenzar sus operaciones con éxito.

Ley para la Gestión Integral de Residuos (Ley N° 8839)

Implementa prácticas de reducción y reciclaje de residuos, promueve el uso de envases reutilizables o biodegradables, educa a los empleados y clientes sobre la importancia de la gestión de residuos, y colabora con proveedores sostenibles. Establece sistemas de separación de residuos en tu negocio y considera programas de reciclaje y compostaje.

Ley para combatir la contaminación por plástico y proteger el ambiente (N° 9786)

La prohibición de pajillas, bolsas y botellas plásticas es esencial para proteger el medio ambiente al reducir la contaminación plástica y promover alternativas sostenibles. Esto contribuye a preservar la biodiversidad, reducir la contaminación de los océanos y fomentar la adopción de opciones reutilizables, beneficiando así a nuestro planeta y las futuras generaciones.

Ley Orgánica del Ambiente (N° 7554)

Esta ley incorpora principios como el de precaución y promueve la evaluación de impacto ambiental para proyectos significativos, la conservación de la biodiversidad, la responsabilidad ambiental de las personas y empresas, la participación ciudadana en decisiones ambientales y sanciones por infracciones.

Su objetivo principal es preservar y cuidar el ambiente costarricense y los recursos naturales, garantizando una adecuada regulación y supervisión de actividades que puedan afectarlos.

5.7.2 Ley 7600

La Ley N° 7600 de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad es de gran importancia para este estudio debido a que establece la obligación de garantizar el acceso y uso de los espacios y servicios a todas las personas, incluyendo aquellas que tienen discapacidad.

Esto significa que el establecimiento debe garantizar la accesibilidad y uso adecuado por parte de personas con discapacidad, considerando aspectos como la disponibilidad de espacios adecuados para personas en sillas de ruedas, la accesibilidad a los servicios básicos y la adecuación de la información y señalización.

5.7.3 Acciones Pro-Ambiente

Las acciones proambientales en el emprendimiento no solamente ayudan al medio ambiente, también marca una diferenciación contra sus competidores. A continuación, se detallan algunas acciones previamente establecidas por el emprendimiento:

- Uso de envases y utensilios que sean biodegradables o reciclables, sin sacrificar la comodidad.
- Instalar sistemas de iluminación LED para reducir el gasto de electricidad
- Dispositivos de bajo flujo para reducir el consumo de agua en la cocina y el baño.
- Entrega de los productos a través de bicicletas eléctricas.

Para finalizar se recomienda publicar un informe anual de sostenibilidad que destaque los logros y metas ambientales alcanzadas. Esto con el fin de motivar tanto a los colaboradores como a los clientes.

5.7.4 Inversiones

Después de realizar una exhaustiva investigación en cuanto a las leyes ambientales y considerando la naturaleza del negocio del emprendimiento, es importante destacar que no se prevén gastos ambientales significativos. Esto se debe a que Antojitos González ya tiene contemplado en sus costos todo lo relacionado al plan ambiental y por ende no requerirá de una inversión extra.

5.8 Plan financiero

Un plan financiero es una herramienta esencial para el éxito y la estabilidad de cualquier empresa en donde se desarrollará el flujo neto de efectivo para que este refleje la diferencia entre los ingresos y los gastos de un restaurante de comida rápida durante un período específico en esta ocasión se utilizará una proyección de 5 años.

5.8.1 Objetivo general del plan financiero

Evaluar la viabilidad financiera del proyecto a través de la estimación de costos, ingresos y proyecciones financieras.

5.8.2 Flujos de Efectivo

La implementación de un flujo de efectivo en la gestión financiera de un emprendimiento representa un pilar fundamental para su éxito. Este sistema de registro detallado de las transacciones comerciales, que incluye las ventas a clientes y las compras a proveedores, aporta innumerables ventajas para una gestión precisa y efectiva del negocio.

En primer lugar, proporciona una visión clara de la liquidez de la empresa, permitiendo anticipar las necesidades de efectivo a corto plazo.

Además, el flujo de efectivo brinda la capacidad de identificar patrones de ingresos y gastos, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas, la planificación financiera y la detección de áreas de mejora. En resumen, esta herramienta se convierte en un aliado esencial para mantener un equilibrio financiero sólido y tomar medidas informadas en la dirección del emprendimiento.

Tabla 17. Flujo de efectivo mensual para gestión de compras

Flujo de EF para la Gestión de Compras			
Ingresos		₡ 1 480 000,00	
Ventas	₡ 1 410 000,00		Punto de Equilibrio
Otros Ingresos	₡ 70 000,00		₡825 000,00
Costos Fijos			Compras (Proveedores)
Agua	₡ 20 000,00		Universal de Alimentos
Luz	₡ 58 000,00		Compras directas
Gas	₡ 12 000,00		Distribuidora Pto. Viejo
Internet	₡ 20 000,00		Yumies
Total CF		₡ 110 000,00	HelaQ
Costos Variables			Total Compras
Materia prima	₡ 300 000,00		₡ 380 000,00
Materiales de limpieza	₡ 20 000,00		
Otros costos	₡ 60 000,00		
Total CV		₡ 380 000,00	
Mano de Obra Directa	₡ 335 000,00		
Total MOD		₡ 335 000,00	
Utilidad Operacional		₡ 655 000,00	

Los flujos netos de efectivo desempeñan un papel crítico para este emprendimiento, especialmente cuando se trata de evaluar la viabilidad de construir un nuevo local mediante un financiamiento de 13,200,000 colones. Estos flujos representan la cantidad de dinero que el negocio generará o consumirá durante un período determinado y se convierten en un indicador fundamental para la toma de decisiones financieras en el sector de la comida rápida.

Tabla 18. Flujo neto de efectivo con financiamiento

Flujo Neto de Efectivo	Δ Anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	2,44%		16 920 000	17 332 848	17 755 769	18 189 010	18 632 822
- Costos	2,44%		(3 189 500)	(3 261 785)	(3 335 834)	(3 411 689)	(3 489 396)
Utilidad bruta			13 730 500	14 071 063	14 419 936	14 777 321	15 143 426
- Gastos			(5 437 596)	(5 437 596)	(5 437 596)	(5 437 596)	(5 437 596)
- Gastos no desembolsables			(283 500)	(283 500)	(283 500)	(283 500)	(283 500)
- Gastos por intereses			(1 391 280)	(1 306 218)	(1 212 190)	(1 108 251)	(993 357)
Utilidad antes de Impuestos (UAI)			6 618 124	7 043 749	7 486 650	7 947 974	8 428 973
- Impuesto de renta	15%		(992 719)	(1 056 562)	(1 122 998)	(1 192 196)	(1 264 346)
Utilidad Neta después de Impuestos (UNDI)			5 625 405	5 987 187	6 363 653	6 755 778	7 164 627
+ Gastos no desembolsables			283 500	283 500	283 500	283 500	283 500
- Capital de trabajo		1 144 208					
+ Recuperación capital trabajo							(1 144 208)
- Inversión inicial		2 382 000					
+ Recuperación inversión							(3 799 500)
- Amortización a la deuda		13 200 000	(807 044)	(892 106)	(986 134)	(1 090 073)	(1 204 966)
Flujo de efectivo		(16 726 208)	5 101 862	5 378 581	5 661 019	5 949 205	1 299 452
Tasa de descuento		10,00%					
Inflación		2,44%					
T. descuento ajustada		12,68%					
Valor Actual Neto		398 816					
Tasa Interna de Retorno		13,7%					

Nota: Se utiliza la inflación del segundo trimestre del 2023, ya que actualmente el país se encuentra en una etapa deflacionaria sin embargo el precio de la canasta básica sigue en aumento.

Un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento sugiere que el proyecto tiene un potencial sólido para generar beneficios financieros. Este potencial se debe gracias a la eficiencia operativa, ventajas competitivas y el mercado en crecimiento.

El análisis del flujo de efectivo, considerando una tasa de inflación del 2,44%, arroja resultados prometedores. El Valor Actual Neto (VAN) positivo de 398,816 colones sugiere que el proyecto o inversión es rentable en términos ajustados por inflación.

Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 13,7% supera la tasa de inflación, indicando que el proyecto generará un retorno real positivo, lo que significa que se espera que los rendimientos superen la erosión del poder adquisitivo causada por la inflación.

En conjunto, estos resultados respaldan la conclusión de que la inversión es atractiva y podría ofrecer un rendimiento adecuado, teniendo en cuenta el impacto de la inflación en

el valor del dinero a lo largo del tiempo, lo que es fundamental para la toma de decisiones financieras sólidas y sostenibles.

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo desempeña un papel fundamental en el estudio, ya que posibilita la síntesis y reflexión acerca de los principales hallazgos, al mismo tiempo que proporciona recomendaciones pertinentes para futuras acciones y decisiones. Mediante una cuidadosa evaluación de los datos recopilados y los objetivos planteados, se derivan conclusiones de relevancia que contribuyen a una mejor comprensión del tema abordado. Asimismo, se plantean recomendaciones prácticas y realistas para la mejora de aspectos pertinentes. En última instancia, este capítulo ofrece una perspectiva clara y orientada hacia la acción, fomentando un enfoque sólido y fundamentado para abordar los desafíos identificados en el estudio.

6.1 Conclusiones

A continuación, se presentarán una serie de conclusiones derivadas de los objetivos específicos previamente establecidos. Estas conclusiones representan el resultado de un riguroso análisis y la evaluación de los logros obtenidos:

- Se alinearon las bases estratégicas ya existentes y estas fueron reforzadas con la implementación de un plan estratégico integral que coloca el restaurante Antojitos González en una posición ventajosa para enfrentar los desafíos, permitiendo una gestión estratégica y una toma de decisiones más informada y efectiva
- La creación del plan estratégico integral brinda claridad en la dirección estratégica lo cual proporciona una guía sólida que fomenta un enfoque unificado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos futuros.

- Se ha identificado un nicho de mercado específico que presenta oportunidades prometedoras para la expansión de Antojitos González lo que proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, ya que la empresa puede enfocar sus recursos y esfuerzos en atender de manera más precisa y efectiva las necesidades de este segmento de clientes en crecimiento.
- Comprender las preferencias y demandas específicas de los clientes es favorable para adaptar su oferta de productos. Además, este conocimiento permite una personalización más efectiva de las estrategias de marketing, lo que se traduce en una mayor eficiencia en la adquisición y retención de clientes.
- El gestionamiento de los procedimientos técnicos ha permitido la identificación de los recursos y capacidades esenciales para respaldar las operaciones de la empresa en su fase de crecimiento.
- Se establece la creación de perfiles de puestos la cual es fundamental para establecer las bases de un eficiente plan de reclutamiento, permitiendo la identificación de las habilidades y cualidades necesarias en candidatos. Además, la implementación de incentivos adecuados para atraer y retener a los mejores talentos.
- Impacto significativo en la comunicación interna y la toma de decisiones gracias a la estructura optimizada que contribuye a los procesos internos de manera eficiente.
- Se aseguró que la empresa opere dentro del marco de la legalidad, este proceso meticuloso ha involucrado la evaluación de licencias, permisos, contratos y

regulaciones específicas del sector que son pertinentes para el negocio de Antojitos González.

- Se han identificado aspectos clave que requieren mejoras lo que subraya la necesidad de implementar medidas más efectivas y sostenibles para gestionar adecuadamente los residuos, incluyendo la reducción de la generación de residuos en origen y el fomento del reciclaje.
- Gestión de compras por medio de un flujo de efectivo se ha establecido un proceso eficiente de adquisición de suministros y materias primas, asegurando un flujo de efectivo constante que respalde la operación del negocio.
- En relación con la viabilidad financiera según el estado de flujo de efectivo, se ha realizado un análisis exhaustivo de los ingresos y gastos proyectados, lo que ha permitido evaluar la salud financiera del emprendimiento a corto y largo plazo.
- Por último, el análisis financiero indica que la inversión en la construcción de un nuevo local para el emprendimiento de comida rápida es viable, con un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de inflación.

Cada objetivo ha sido evaluado minuciosamente, permitiendo una visión detallada de los resultados alcanzados en diversas áreas. Estas conclusiones no solo reflejan el progreso realizado, sino que también destacan las implicaciones y lecciones aprendidas que pueden guiar a futuras acciones y toma de decisiones.

6.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones que buscan una mejora en la eficiencia, innovación y el aprovechamiento de oportunidades del mercado para el emprendimiento Antojitos González:

- **Análisis de Precios:** Es fundamental que realice un análisis de los precios de sus productos en comparación con la competencia y los costos de producción. Si es necesario, se recomienda ajustar los precios para asegurar un margen de beneficio adecuado y mantener la competitividad en el mercado.
- **Reducción de Costos:** Identificar áreas donde se pueden reducir costos sin comprometer la calidad es esencial. Antojitos González debe examinar los gastos operativos, como el consumo de energía, el uso eficiente de insumos y la optimización de los procesos internos para mejorar la rentabilidad y la eficiencia.
- **Búsqueda de Nuevos Proveedores:** La búsqueda activa de nuevos proveedores que ofrezcan mejores precios y condiciones para ingredientes y suministros ayudará a reducir los costos de adquisición. Negociar con estos proveedores para obtener acuerdos comerciales más favorables es clave.
- **Variedad de Sabores:** Para atraer a un público más diverso, puede expandir su menú ofreciendo una variedad más amplia de sabores y opciones de comida rápida creativas y personalizadas que se adapten a diferentes gustos y preferencias.
- **Digitalización del Negocio:** Se debe aprovechar la tecnología para digitalizar el negocio. Esto incluye la mejora de su sitio web para que sea atractivo y fácil de usar para pedidos en línea, así como la utilización de aplicaciones móviles de entrega a domicilio para mejorar la accesibilidad para los clientes.

- **Implementación de perfiles de puestos:** Como base para el proceso de reclutamiento y selección de personal para la mejora de la identificación de candidatos adecuados, la precisión en las decisiones de contratación y la eficiencia en el proceso, lo que fortalecerá el equipo y mejorará el desempeño organizacional.
- **Capacitación de Empleados:** Brindar capacitación regular a los empleados para mejorar sus habilidades y conocimientos en preparación de alimentos y atención al cliente es esencial para ofrecer un servicio de alta calidad y aumentar la eficiencia.
- **Estrategias de Atracción y Retención de Personal:** Desarrollar estrategias para atraer y retener al talento en el negocio es crucial. Se pueden ofrecer incentivos como bonificaciones por desempeño, programas de reconocimiento y oportunidades de crecimiento, además de crear un ambiente laboral positivo.
- **Implementación de medidas ambientales:** Considerar la adopción de envases eco amigables, la reducción del desperdicio de alimentos y la utilización de fuentes de energía más sostenibles para contribuir a un enfoque más sostenible y responsable en tu plan de negocios.
- **Plan de implementación para tratamiento de desechos sólidos:** A través de la segregación adecuada de residuos durante el proceso de producción, la promoción de la reutilización, el reciclaje y procesos eco amigables.
- **Enfoque en Servicio para Llevar:** Evaluar la posibilidad de rediseñar el espacio de Antojitos González para enfocarlo únicamente en el servicio para llevar ayudará a optimizar los tiempos de preparación y brindar una experiencia más rápida y conveniente para los clientes.

- **Investigación de Mercado:** Realizar investigaciones de mercado periódicas para comprender las necesidades y preferencias de los clientes es esencial para desarrollar estrategias efectivas y tomar decisiones fundamentadas.
- **Gestión del Inventario:** Implementar un sistema de control de inventario eficiente para optimizar la gestión de ingredientes y evitar desperdicios es clave para la rentabilidad.
- **Expansión de emprendimiento:** encontrar un equilibrio entre las necesidades del emprendimiento y su presupuesto, priorizando una ubicación estratégica y un acuerdo favorable que respalde el crecimiento y el éxito a largo plazo de su negocio.

Bibliografía.

- Agüero, M. (2022). *Plan de Negocios para el emprendimiento Da-Da Tejidos que permita establecer la sostenibilidad comercial y su rentabilidad mediante el uso de servicios financieros del Sistema de Banca para el Desarrollo*. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/14064/Plan-Negocios_Emprendimiento-Da-Da-Tejidos_Sostenibilidad-Comercial-Rentabilidad_Sistema-Banca-Desarrollo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arboleda M. (2011). *Breve introducción a los conceptos de oferta, demanda y mercado*. <https://www.icesi.edu.co/departamentos/images/departamentos/FCAE/economia/apuntesEconomia/breve-introduccion-conceptos-oferta-demanda-mercado.pdf>
- Baque Villanueva, L. K., Burbano Montecé, W. D., Caravaca Vera, O. R., & Peñafiel Nivelá, G. A. (2019). *Modelo de negocio para la creación de una distribuidora de accesorios para bebés en el cantón Quevedo. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Bocher, N. (2019). *Diseño, Evaluación y Gestión de Proyectos*. UNTREF. <https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/post/importancia-del-estudio-legal>
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: Theory and practice*. Cengage Learning. https://ds.amu.edu.et/xmlui/bitstream/handle/123456789/9988/3.%20Financial_Management_Brigham_13th_Edition.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Business Review, H. (2021). *Cómo crear un plan de negocio*. <https://elibro.net/es/ereader/itcr/209681?page=14>

- Chaves, A., & Fonseca, A. (2015). *Emprendedurismo en Costa Rica: estancamiento en la transición a la innovación. Revista de Economía y Emprendimiento*.
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/7550/9346#:~:text=Para%20el%20caso%20de%20Costa,en%20beneficios%20econ%C3%B3micos%20y%20sociales>.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Daft, R. L. (2019). Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=9265>
- David, F. R. (2021). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson Education Limited.
https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf
- Fernández Vega, J. (2013). *Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para la franquicia de restaurante popeyes*. <https://kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/15816>
- González Navarro, N. (2015). Que integra el estudio financiero en un plan de Negocios. Instituto Tecnológico de Sonora.
https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no56/estudio_financiero.pdf
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=6443>

- Kotler, P., Armstrong, G. (2021). Fundamentos de Marketing. Pearson Education. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=16954>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education.
- López, B. (2022). Análisis de la situación actual. Universidad para la Cooperación Internacional. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Análisis de la situación actual.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Análisis_de_la_situación_actual.pdf)
- Malhotra, N. K. (2017). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado (7a ed.)*. Pearson.
- MEIC. (2021). *Estado de situación de pymes en Costa Rica 2021*. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- MEIC. (2022). *9 de cada 10 pymes en Costa Rica consideran que la pandemia aceleró su proceso de transformación digital*. Obtenido de <https://news.microsoft.com/es-xl/9-de-cada-10-pymes-en-costa-rica-consideran-que-la-pandemia-acelero-su-proceso-de-transformacion-digital/#:~:text=Seg%C3%BAn%2C%20datos%20del%20Ministerio%20de,mayor%20participaci%C3%B3n%20con%20un%2013%25>.
- Mora, J., Salcido, F., Zamorano, D, (2008). *Análisis de la oferta y la demanda del servicio de internet por cable empresarial*. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46140215.pdf>
- Oliva Chávez, O. H., & Fragoso Díaz, S. (2013). Consumo de comida rápida y obesidad, el poder de la buena alimentación en la salud. <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150315010.pdf>

Pérez, A. (2021). Como llevar a cabo un estudio financiero. OBS Business School.

<https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-financiero-en-que-consiste-y-como-llevarlo-cabo>

Pérez Taberero Polo, A. (2019). *Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la empresa emergente* Blodel.

https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERERO_POLO.pdf

Quaranta, N. (2020). Planes de negocio. Editorial Universidad Adventista del Plata.

<https://elibro.net/es/ereader/itcr/130238>

Quiroa, M. (2021). *Factores externos de una empresa*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/factores-externos-de-una-empresa.html#:~:text=Los%20factores%20externos%20de%20una,estar%20cambiando%20en%20forma%20constante>

Robbins, S. P., Coulter, M. (2018). Administración. Pearson Educación. [https://www-](https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=6951)

[ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=6951](https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=6951)

Sánchez, J. (2019) *Plan estratégico*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

Sapag Chain, N., Sapag Puelma, J. M., Sapag Chain, R. (2014). Preparación y evaluación de proyectos. McGraw-Hill. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=752)

[com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=752](https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=752)

Tamanaha, B. Z. (2018). *A general jurisprudence of law and society*. Oxford University

Press. https://books.google.co.cr/books?id=syMynwEACAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Ventura, J. (2009). *Análisis Estratégico de la empresa.*

https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=geR_9VTPOM4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=que+es+el+análisis+interno+en+una+empresa&ots=k4AEg2WQA_&sig=Qs5L7hPEFQYnWgpuSQANNnj1M08&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20el%20análisis%20interno%20en%20una%20empresa&f=false

Weihrich, H., Koontz, H., Cannice, M. V. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación.* McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=5199>

Apéndices

Apéndice 1. Encuesta aplicada a 50 clientes para conocer su percepción con respecto al producto.

Estimado/a cliente de la soda Antojitos González:

Nos gustaría conocer su opinión sobre nuestro producto para poder mejorar nuestros servicios y ofrecerle una mejor experiencia en nuestro restaurante de comida rápida. Para ello, hemos preparado una breve encuesta que consta de 14 preguntas. Su participación es completamente voluntaria y su información será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Por favor, tómese unos minutos para responder las preguntas de manera sincera y honesta. Cada pregunta tiene varias opciones de respuesta, por favor seleccione la que mejor refleje su opinión. Si alguna pregunta no aplica a su experiencia o no sabe la respuesta, seleccione "No sabe/No responde". Al final de la encuesta, encontrará un espacio para comentarios adicionales que nos permitirán conocer más en detalle sus necesidades y expectativas.

Agradecemos de antemano su colaboración y su preferencia por nuestra comida.

1. ¿Con qué frecuencia visitas nuestro restaurante de comida rápida?
 - a. Una vez a la semana
 - b. Una vez al mes
 - c. Varias veces al mes
 - d. Ocasionalmente
 - e. Nunca

2. ¿Cómo calificarías la calidad de nuestros productos principales (por ejemplo, hamburguesas, papas fritas, etc.)?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. No responde

3. ¿Cómo calificarías la frescura de nuestros ingredientes?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. No responde

4. ¿Cómo calificarías el tamaño de nuestras porciones?

- a. Grande
- b. Mediano
- c. Pequeño
- d. No responde

5. ¿Cómo calificarías el sabor de nuestros productos?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. No responde

6. ¿Cómo calificarías la variedad de opciones en nuestro menú?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. No responde

7. ¿Cómo calificarías el tiempo de espera para recibir tu pedido?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. No responde

8. ¿Cómo calificarías la temperatura de los productos al recibirlos?

- a. Caliente
- b. Templada
- c. Fría
- d. No responde

9. ¿Cómo calificarías la presentación de nuestros productos?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. No responde

10. ¿Cómo calificarías la limpieza y orden en nuestro restaurante?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. No responde

11. ¿Recomendarías nuestro restaurante de comida rápida a un amigo o familiar?

- a. Sí, definitivamente
- b. Probablemente sí
- c. No lo sé

- d. Probablemente no
- e. No, definitivamente no

12. ¿Has tenido alguna experiencia negativa en nuestro restaurante en el pasado?

- a. Sí
- b. No
- c. No responde

13. ¿En qué áreas crees que podríamos mejorar para satisfacer mejor tus necesidades?

- a. Mayor variedad en el menú
- b. Mejora en la calidad de los ingredientes
- c. Reducción del tiempo de espera
- d. Mejora en la eficiencia del servicio
- e. Otros (por favor especificar)

14. ¿Tienes algún comentario adicional que te gustaría compartir con nosotros?

Anexos

Anexo 1. Modelo de Flujo neto de efectivo

Flujo Neto de Efectivo	Δ Anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Más Ingresos							
Menos - Costos							
Igual Utilidad bruta							
Menos - Gastos							
Menos - Gastos no desembolsables							
Menos - Gastos por intereses							
Igual Utilidad antes de Impuestos (UAI)							
Menos - Impuesto de renta							
Igual Utilidad Neta después de Impuestos (UNDI)							
Más + Gastos no desembolsables							
Menos - Capital de trabajo							
Más + Recuperación capital trabajo							
Menos - Inversión inicial							
Más + Recuperación inversión							
Menos - Amortización a la deuda							
Igual Flujo de efectivo							
Tasa de descuento							
Inflación							
T. descuento ajustada							
Valor Actual Neto							
Tasa Interna de Retorno							