



UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA
Sede Ciudad Neily

Licenciatura en Administración de Negocios

Trabajo Final de Graduación

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA POLLOS EL
BUEN SABOR EN EL DISTRITO GUAYCARA, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE
DEL AÑO 2021”.**

Sustentante:

Diana Morera Sancho

Ciudad Neily, enero 2021

Carta de autorización del autor

“Carta autorización del autor (es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación”

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016, revisada el 24 de Abril de 2020

Instrucción: Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.

Yo (Nosotros):

Escriba Apellidos, Nombre del Autor(a). Para más de un autor separe con " ; "

Diana Morera Sancho

De la Carrera / Programa:

autor(es) del trabajo final de graduación titulado:

Licenciatura en Administración de Negocios.

Plan de negocios para la consolidación de la empresa Pollo el Buen Sabor en distrito Guaycara, durante el año 2021.

Autorizo (autorizamos) a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página Web institucional, así como medios electrónicos en general, Internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo a lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de la misma.

La presente autorización se extiende el día (Día, fecha) 20 del mes enero de año 2021 a las 2:04 pm. Asimismo doy fe de la veracidad de los datos incluidos en el documento y eximo a la Universidad de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores

Según orden de mención al inicio de ésta carta:



Declaración jurada del estudiante

DECLARACIÓN JURADA DEL ESTUDIANTE

Yo Diana Morera Sancho, alumno de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que he cumplido con los requisitos para presentar el presente Trabajo Final de Graduación, y que soy el Autor Intelectual del Proyecto “Plan de negocios para la consolidación de la empresa Pollo el Buen Sabor en distrito Guaycara, durante el año 2020” por lo que libero a la universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Lugar Río Claro, a los días 23 del mes de diciembre del año 2020

Sustentante:

Diana Morera Sancho.



Carta de revisión del filólogo

Palmares, Alajuela, 15 de enero, 2021

Señores
UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA
SEDE CIUDAD NEILY
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Ciudad Neily, Corredores, Puntarenas

Respetables señores:

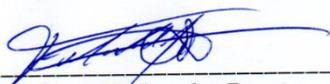
La estudiante *Diana Morera Sancho*, cédula de identidad 604320865, alumna regular de este Centro de Enseñanza Superior, me ha presentado, para la revisión de estilo, el Proyecto final de graduación, denominado:

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA POLLOS EL BUEN SABOR EN EL DISTRITO GUAYCARA, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021".

He revisado y corregido los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación, vicios de dicción que se trasladan al escrito y comprobado que se han incorporado las correcciones al presente documento.

Hago constar que este se encuentra listo para ser presentado ante la U. LATINA, como Proyecto final de graduación para optar por el grado de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.

Atentamente,



Lic. Filadelfo Sancho Ramírez
Filólogo Lingüista, UCR
Carné del COLYPRO 4993
Céd. 2 0289 1023 Cel. 85 94 28 13
Correo: filologo20@gmail.com

Sello

Carta de finalización del TGF de la empresa involucrada

Río Claro, Golfito, 23 de diciembre 2020



A quien interese.

Estimados señores:

Por este medio certificamos que hemos recibido el trabajo final de graduación de la estudiante Diana Morera Sancho, en la forma de propuesta de un Plan de Negocios para la consolidación de la empresa Pollos El Buen Sabor en el distrito de Guaycara, durante el año 2020.

Agradecemos con antelación la contribución que dicho documento aporta a la empresa, ya que nos presenta una visión clara de las mejoras por realizar en las diferentes áreas y nos brinda propuestas viables para el fortalecimiento y crecimiento del negocio.

Firmado y recibido por:

Administradores Pollos El Buen Sabor

Henry Sancho Rodríguez

Brayner Sancho Rodríguez

Agradecimientos

Les agradezco a todas las personas que estuvieron presente, brindándome toda su ayuda y disponibilidad durante el proceso de desarrollo de este proyecto. En primer lugar, a la empresa Pollos el Buen Sabor y a sus dueños, quienes estuvieron de acuerdo en que yo realizara el trabajo de graduación en su negocio. A Henry Sancho y Brayner Sancho, por obtener su apoyo y aportar información importante para la ejecución de este trabajo. Así mismo, agradezco a mi tutor Henry Granados quien me guio y ayudó durante todo el proceso de elaboración del proyecto. Por último, a todas aquellas personas quienes me brindaron su colaboración para la recolección de datos, necesarios para el desarrollo de mi trabajo.

Dedicatoria

Dedico, primeramente, este proyecto, a Dios quien me ha dado la sabiduría y capacidad para enfrentar este reto.

Le dedico este proyecto especialmente a mis padres, Alfredo Morera Luna y Rosa Sancho Rodríguez. Son ellos las personas más importantes de mi vida, quienes han estado presentes desde que empecé esta aventura con mis estudios. Ellos han sido mi apoyo principal para atravesar todas las etapas desde la escuela, colegio y universidad, por lo que se merecen esto y mucho más.

Le dedico este trabajo a mi hermano Marlon Morera, quien ha sido mi mentor desde tiempos inmemorables y me ha brindado todo su apoyo y ayuda en cada proyecto de mi vida.

Les dedico este trabajo a todas aquellas personas que han estado siempre para mí y han creído fielmente en mi capacidad, a mi mejor amiga María Elena Bustos Vázquez, familiares y amistades cercanas.

Resumen ejecutivo

En esta investigación se presenta el proyecto de un plan de negocios para la empresa Pollos el Buen Sabor, ubicada en Río Claro, del distrito Guaycara del cantón de Golfito, provincia de Puntarenas, Costa Rica. La finalidad es consolidar su posicionamiento en el mercado y demostrarles a los dueños de la empresa, cómo podrían redireccionar el rumbo de esta, si fuera necesario, al conocer sus fortalezas y debilidades.

En el primer capítulo, se desarrolla el origen de los planes de negocio y cómo resurgieron. Así mismo, se conoce acerca de la historia de la empresa familiar Pollos el Buen Sabor y sus inicios. De igual manera se observa la justificación en la que los beneficiarios directos serán los propietarios, los indirectos quienes lo rodean como los proveedores y, aún más importante, los clientes. Se presenta el objetivo principal del proyecto y sus objetivos específicos, para lograr la consolidación del negocio, las restricciones y sus limitaciones.

En el segundo capítulo se muestra el marco situacional actual de la empresa, se realiza una exposición de los principales conceptos teóricos de los planes de negocio y el modelo utilizado de Canvas que es el que sustenta dicho proyecto.

En el tercer capítulo se presenta un diagnóstico, mediante instrumentos utilizados como entrevista, encuestas y observaciones, sobre los principales factores que hay que considerar a la hora de ejecutar el proyecto. Además, los análisis de los resultados que se obtuvieron y los principales hallazgos que se encontraron para su realización.

En el cuarto capítulo, se presenta el escenario deseado que obtendría la empresa mediante la ejecución del proyecto. Se procede a realizar el plan de negocios para la empresa Pollos el Buen Sabor, con la metodología de Canvas. Posteriormente se presenta el presupuesto que conlleva su realización y por último la valoración del plan de cambio.

Tabla de contenido

Carta de autorización del autor	i
Declaración jurada del estudiante	ii
Carta de revisión del filólogo	iii
Carta de finalización del TGF de la empresa involucrada	iv
Agradecimientos.....	v
Dedicatoria	vi
Resumen ejecutivo.....	vii
Capítulo I. Generalidades de la investigación.	15
1.1 Antecedentes del problema de estudio	15
1.1.1 Origen y evolución histórica de los planes de negocio	15
1.1.2 Desarrollo de planes de negocio en Costa Rica	17
1.1.3 Antecedentes de “Pollos el Buen Sabor”, región Brunca, cantón Golfito, distrito Guaycara.....	19
1.2 Justificación	22
1.3 Planteamiento del problema	23
1.4 Objetivos	23
1.4.1 Objetivo general.....	23
1.4.2 Objetivos específicos	23
1.5 Delimitación.....	24
1.5.1 Geográfico	24
1.5.2 Temporal.....	24
1.5.3 Temático	24
1.6 Restricciones y limitaciones	26
Capítulo II. Marco contextual y teórico.	28
2.1 Marco situacional	28
2.2 Base teórica y técnica del análisis	30
2.2.1 El ciclo de vida de las organizaciones	31
2.2.2 Plan de negocios	33
2.2.3 Modelo de negocio.....	35
Capítulo III. Diagnóstico del estado actual.	45
3.1 Instrumentos utilizados	45

3.2 Análisis de resultados	45
3.2.1 Propuesta de valor, calidad y precio.	46
3.2.2 Relación con los clientes, servicio al cliente, eficacia y eficiencia de la entrega de los productos.	49
3.2.3 Canales de comunicación.....	52
3.2.4 Fuentes de ingresos	54
3.3 Principales hallazgos	58
Capítulo IV. Propuesta de cambio.....	61
4.1 Introducción a la propuesta de cambio	61
4.2 Objetivos	61
4.3 Descripción del escenario deseado	62
4.4 Plan para el cambio.....	65
Plan de negocios según el modelo Canvas.....	65
4.4.1 Segmentación de mercado.....	65
4.4.2 Actividades clave	67
4.4.3 Socios clave.....	94
4.4.4 Recursos clave	95
4.4.5 Canales de comunicación.....	107
4.4.6 Relación con los clientes	110
4.4.7 Propuesta de valor.....	113
4.4.8 Fuentes de ingresos	115
4.4.9 Estructuración de costos.....	122
4.10 Evaluación financiera del modelo Canvas, aplicado en Pollos el Buen Sabor.	133
4.5 Estimación de VAN y TIR.....	15
4.6 Presupuesto de cambio.....	17
4.6 Valoración del plan de cambio	18
Conclusiones.....	19
Recomendaciones.....	23

Índice de tablas	x
Tabla n° 1. La satisfacción de los clientes en cuanto al producto estrella.....	48
Tabla n°2. Nivel de calidad de Pollo Frito del Buen Sabor con respecto a sus competidores.....	49
Tabla n° 3. El estado de conformidad con respecto a los precios de los productos que ofrece Pollos el Buen Sabor	50
Tabla n°4. El grado de satisfacción del servicio al cliente que ofrece la empresa.....	51
Tabla n°5. Eficiencia en la entrega de los productos.....	53
Tabla n°6. Clientes informados sobre las promociones que ofrece la empresa.....	54
Tabla n°7. Cantidad de clientes que siguen las redes sociales.....	55
Tabla n° 8. Frecuencia de consumo en Pollo Frito el Buen Sabor.....	56
Tabla n°9. Recomendaciones de consumir en el Buen Sabor.....	57
Tabla n°10. Sugerencias que brindan a Pollos el Buen Sabor.....	58
Tabla n°11. Precio de venta de cada producto.....	82

Tabla n°12. Costo de fabricación de la porción de pollo.....	84
Tabla n° 13. Costo de fabricación de la hamburguesa con torta de res....	84
Tabla n°14. Costo de fabricación de la hamburguesa con torta de pollo.....	85
Tabla n° 15. Costo de fabricación del taco	86
Tabla n° 16. Costo de fabricación de los nachos.....	87
Tabla n° 17. Costo de fabricación de las chalupas.....	87
Tabla n° 18. Costo de fabricación del arroz con pollo.....	88
Tabla n° 19. Costo de fabricación de las salchipapas.....	89
Tabla n° 20. Costo de fabricación de papas a la francesa.....	90
Tabla n° 21. Utilidad unitaria por producto.....	91
Tabla n° 22. Refrescos y gaseosos tropicales.....	92
Tabla n° 23. Tecnología.....	94
Tabla n° 24. Costo de tecnología.....	96
Tabla n° 25. Salarios de ley según corresponda.....	109
Tabla n° 26. Inversión inicial.....	124

Tabla n° 27. Gastos administrativos.....	125
Tabla n° 28. Gastos de suministros.....	127
Tabla n° 29. Gastos financieros.....	128
Tabla n°30. Gastos por depreciación.....	128
Tabla n° 31. Suma de los costos fijos.....	129
Tabla n° 32. Costos variables.....	130
Tabla n° 33. Fuentes de ingreso.....	132
Tabla n° 34. Flujo de efectivo.....	134
Tabla n° 35. Datos para cálculo del VAN y TIR.....	137
Tabla n°36. Inversión del proyecto.....	138

Índice de figuras	Xiii
Figura 1.1.1. Segmentación de mercado.....	69
Figura 1.2.1. Diagrama de flujo de preparación de pollo frito.....	71
1.2.2. Diagrama de flujo de la elaboración de las hamburguesas....	73
1.2.3. Diagrama de flujo de la elaboración de los nachos.....	74
1.2.4. Diagrama de flujo de la elaboración del arroz con pollo.....	76
1.2.5. Diagrama de flujo de la elaboración de las chalupas.....	77
1.2.6. Diagrama de flujo de la preparación de los tacos.....	79
1.2.7. Diagrama de flujo del proceso de preparación de las salchipapas.....	80
1.3.1. Organigrama de la empresa.....	100
1.4.1. Diagrama de flujo de la preparación de las alitas a la barbacoa.....	117
1.4.2. Diagrama de flujo de la elaboración de los trocitos de pollo con mostaza miel.....	119
	121

1.4.3. Diagrama de flujo de la preparación del pollo asado.....

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

Generalidades de la investigación

Se presentan los orígenes y avance histórico de los planes de negocios, desde su surgimiento, su desarrollo hasta la actualidad, origen y evolución de la empresa.

1.1 Antecedentes del problema de estudio

1.1.1 Origen y evolución histórica de los planes de negocio

A través del tiempo, se han ido creando diferentes enfoques acerca del empresario, derivados de los economistas más importantes y se observaron sus posturas respecto al tema, en la historia de la teoría económica (Montiel, 2014).

Desde inicios del siglo XX, bajo la influencia de Max Weber, según Campos (2014), “con la creación del Research Center in Entrepreneurial History (RCEH), en la Universidad de Harvard se caracterizaba por el estudio del empresario como factor de desarrollo económico desde una perspectiva histórica” (p.9).

Los integrantes del RCEH coincidieron en encontrar “el verdadero empresario”; sin embargo, llegaron a la conclusión de que era inútil. A pesar de que identificaron la utilidad de distintas categorías de empresarios, tanto en el área, sociológica como económica, en la práctica consideraron que intentar reconocer a los individuos como empresarios, era una pérdida de tiempo. Posteriormente, da inicio del programa de investigación científica en el área de las ciencias empresariales o dirección de empresas (Montiel, 2014).

Para 1979, según Birch, citado por Montiel (2014), con la presentación del informe de *The Job Generation Process*, ante el Congreso de Estados Unidos de Norteamérica, se puso de manifiesto que durante los años de 1969-1976, dos terceras partes de los nuevos puestos de trabajo en EUA fueron creados por nuevas empresas que tenían menos de 20 empleados.

Velasco (2007) manifiesta que los planes de negocios “nacieron en las décadas de 1960 y 1970 en Estados Unidos, como fruto de la necesidad de establecer con mayor certeza y menor riesgo dónde se debía invertir el dinero, llamado ‘excedente financiero’ de las empresas” (p.13).

Junto con la Revolución Industrial, comienza el auge del emprendimiento a nivel mundial, lo que causó que varios pensadores iniciaran con el análisis de las empresas y sus distintos componentes. Entre esos, los planes de negocios, que han sido pieza esencial para el desarrollo de iniciativas tanto para la creación como para la innovación en los negocios (Carvajal, 2018).

Una vez que se desarrolló la idea de un plan de negocios, se empezaron a observar los diferentes modelos que existían para ejecutar el plan; es decir, la manera de cómo la empresa va a desarrollar sus estrategias (Vega, 2018).

Entre ellos se encuentra el Business Model Canvas, que es uno de los más recientes y utilizados en la actualidad. Vega (2018) indica que dicho modelo se “remonta para el año 2004, creado por Alexander Osterwalder, en donde lo presentó en su tesis doctoral, sin embargo, el autor publicó el libro para el 2009, en el que se considera un método para describir, visualizar, evaluar y además modificar los modelos de negocio” (párr. 10-11).

1.1.2 Desarrollo de las micro, pequeñas empresas y la implementación de los planes de negocio en Costa Rica

En América Latina, según la Organización Internacional de Trabajo, OIT, la informalidad en las micro y pequeñas empresas, es uno de los retos más importantes que enfrentan. Sin embargo, muchos de ellos se encuentran emprendiendo importantes esfuerzos para lograr generar esquemas y marcos institucionales, de manera que permitan atender tal problemática. Se mejora así la calidad de vida de los trabajadores vinculados con actividades productivas enmarcadas en ese tipo de empresas (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

Debido a ello, cabe destacar que Costa Rica no es la excepción. Algunos estudios de la OIT indican que el país ha establecido políticas que le han permitido tener un peso de la informalidad menor al de muchos países de la región. Pese a ello, se ha fomentado la incorporación de políticas para mejorar la competitividad de las micro y pequeñas empresas, incentivos a la formalización, esquemas para bajar costos de formalidad, así como programas de información y asesoría para que los empresarios conozcan los procedimientos necesarios y, además, cumplan con sus obligaciones (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

La Organización Internacional de Trabajo expone que en el año 2002 se dio un importante avance en materia de desarrollo de las micro y pequeñas empresas; esto contribuye al desarrollo económico y la generación de empleo. Junto con su reglamento, aprobado en el año 2012, se instituyeron nuevos mecanismos, que han permitido mejorar la formalización de las PYMES; se entiende, según el Ministerio de Economía Industria y Comercio, como “toda unidad productiva de carácter que disponga de los recursos humanos, los opere, bajo las figuras de personas física, jurídica en actividades industriales, comerciales, de servicio o agropecuarias”

(párr.1). Así mismo, por medio de FODEMYPYME¹, se puede obtener apoyo empresarial, asesorías técnicas y esquemas, con el fin de incrementar una mayor participación de las micro y pequeñas empresas (OIT, 2014).

Costa Rica es uno de los países que no ha sido la excepción en cuanto a la aplicación de un modelo o un plan de negocios, incluso en las pequeñas y medianas empresas que han ido en crecimiento. Según indica Méndez, en el dato más reciente para el 2019 “se contaba con un total de 10, 266 pymes activas, registradas en el Sistema de Información Empresarial (SIEC) del MEIC” (párr.17).

Algunos ejemplos de ello son proyectos realizados en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, propuestos por Abarca y Vargas durante el (2004), “un Plan de negocios para la creación de una empresa elaborada de vino de frutas tradicionales y exóticas en la zona de los Santos” (p.1). De igual manera, planes desarrollados por Chaves durante el 2006, acerca de un “Plan de negocio para una nueva empresa de bienes y raíces en Costa Rica” (p.1). En el 2017, Corrales, Flores y Solano (2017), presentan una “propuesta de un modelo de negocio autosostenible y eco amigable en una finca familiar” (p.1); a través de los años se ha observado e implementado la realización de este.

¹ FODEMYPYME es el Fondo de Desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas administrado por el Banco Popular con la finalidad de fomentar el desarrollo y, por tanto, la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

1.1.3 Antecedentes de “Pollos el Buen Sabor”, región Brunca, cantón Golfito, distrito Guaycara

En la Zona Sur, el cantón de Golfito, a través de los años, se ha ido desarrollando lentamente; alrededor de los años 90 los negocios de comidas rápidas eran inexistentes. En el distrito Guaycara, en esa época, existía una oferta de mercado limitada, una carnicería, un restaurante, un expendio de abarrotes, una heladería, entre otros. En cuanto al sector comidas, la actividad comercial era mínima, pues había pocas sodas y un restaurante; previo a esos años la actividad comercial había decaído por el cierre de la Compañía Bananera. Para ese mismo año, 1990, poco después nace el Depósito Libre Comercial de Golfito, como una solución a la declinación económica. Este, trae un gran auge comercial a la Zona Sur, que favorece a Río Claro, como un área de paso para los visitantes que transitaban hacia Golfito y Paso Canoas a hacer compras (Alfredo Morera, 2 de julio 2020, entrevista personal).

Cabe destacar que, por esa época, la mayoría de los negocios eran constituidos por núcleos familiares y de forma empírica e informal, sin mayor conocimiento administrativo ni organizativo. Tampoco había muchos controles ni regulaciones por parte de las autoridades comerciales y económicas de trabajo o de salubridad del país. Todos estos cambios se fueron gestando a través del tiempo por las instituciones que crearon normativas reguladoras para las empresas; el avance en la tecnología logró simplificar los procesos administrativos de dichos entes y obtener una mayor fiscalización en el sistema empresarial.

Para la Zona Sur del país, el desarrollo no ha sido tan acelerado, es una región que aún sigue teniendo un nivel de pobreza y estancamiento; sin embargo, entre los negocios existentes, se encuentra “Pollos El Buen Sabor”, conocido originalmente como “Pollo Frito del Sur”.

Según lo relatado por Morera, a inicios de 1990, nace Pollo Frito del Sur, como una idea empresarial de un matrimonio que vivía en San Antonio de Belén, Heredia. Don Alfredo y Doña Rosa tenían la inquietud de contar con un negocio propio; siempre tuvieron la visión de que fuera un restaurante de pollo frito. Comenzaron a gestar su idea y seis meses después lograron materializarla, un 15 de junio de 1990. Eligieron establecer su negocio en Río Claro de Golfito, ya que eran oriundos de esa zona; su pequeño negocio consistía en la venta de pollo frito, ya que era algo novedoso en aquel lugar. Fue muy bien acogido el negocio y a la gente le gustó mucho; aunque tuvieron que aprender en el camino, pues desconocían casi todo lo relacionado con la actividad.

La pequeña empresa creció y dio empleo a varios miembros de la familia. Se consolidó como el único negocio de su tipo en Río Claro, hasta que con el crecimiento del pueblo vino también la competencia, una cadena de restaurantes de pollo frito llamado Chicken Bross; esto los obligó a mejorar, al perfeccionar el menú y ofrecer el servicio exprés a los clientes.

El pueblo continuó apoyando el negocio y se consolidó durante dieciocho años en el mercado, hasta que cerró sus puertas, debido a problemas administrativos, de dirección y desconocimiento de negocios; para el 2008 el dinamismo de las empresas exigía nuevos cambios y adaptaciones.

Tres meses después, por carencia de empleo en la familia que trabajaba en el restaurante y ante la insistencia de los mismos clientes que extrañaban el pollo, se concretó la reapertura del negocio, un 17 de mayo de 2008; esta vez, con el nombre de Pollos El Buen Sabor y bajo la dirección de Doña Rosa y sus hermanos.

Fue una nueva etapa donde tuvieron que adaptarse a los cambios de la época. Se instruyeron esta vez más en adquirir conocimientos administrativos para llevar mejores controles y aprender de los errores del pasado. Se realizaron cambios en el menú, al introducir nuevos productos y tomar en cuenta las necesidades de los consumidores y las nuevas competencias que ofrecían otros productos de comidas rápidas.

Después de doce años, Pollos El Buen Sabor ha logrado sobrevivir a muchos factores externos e internos que se han presentado a lo largo de este tiempo. Entre otros, han afectado al negocio: la crisis económica del país, los altos costos operativos, las numerosas competencias de comidas rápidas, así como otros negocios de pollo frito, la oferta informal de comidas desde las casas, la vigencia de normas institucionales creadas desde la función pública, así como la evolución de un mercado exigente y cambiante que promueve la competitividad; los dueños dicen no saber hasta cuando lograrán esa permanencia.

Actualmente se presentan retos para continuar en el mercado y se vuelve necesario un replanteamiento de los objetivos principales de la empresa, hacia dónde va, en qué se debe mejorar, qué visión tiene. Se debe hacer una revisión de los aspectos técnicos, humanos, financieros económicos y crear una guía por parte de los dueños para buscar mediante la debida planificación, estrategias que les permitan continuar evolucionando.

1.2 Justificación

El plan de negocios es un concepto que pocos emprendedores conocen a la hora de iniciar; sin embargo, es clave fundamental para el crecimiento y consolidación de una empresa. Por ello, es importante conocer y, principalmente, ejecutar un plan de acción que demuestre el conjunto de estrategias que se tienen planteadas.

Anteriormente se creía que solo se aplicaba en grandes empresas, pero la exigencia de los nuevos mercados, como también los consumidores, demostraron que es necesario realizar un planeamiento. Esto, tanto para quienes van a emprender o iniciar un pequeño proyecto, como para aquellas empresas que se encuentran formadas, pero no tienen dirección y se localizan en un punto muerto.

Esta investigación se realiza porque los dueños piensan que se encuentran en una posición de inestabilidad y además no se han logrado adaptar al nuevo milenio. Hoy, no solo dicha empresa pasa por situaciones como estas, se ha observado que existen pequeños emprendedores que han quedado obsoletos, debido a la inadaptación de cambios; sin embargo, a través de la implementación de los planes de negocio, su instancia podría ser permanente en el mercado.

Ante la necesidad de ejecutar un plan de acción, los dueños o propietarios son los beneficiarios directos, pues lograrán que su negocio o emprendimiento tenga dirección.

Al adoptar el plan de negocio que se propone, los proveedores de la empresa, se verán beneficiados mediante un mejor manejo de los recursos e inventario; esto

creará un vínculo de lealtad. También los clientes observarán resultados, reflejados en el esfuerzo de una pequeña empresa y percibirán cuándo un negocio tiene determinación; esto crea un ambiente seguro y armonioso para visitar y consumir.

Se realiza este proyecto con la finalidad de obtener un mayor conocimiento y experiencia en cuanto a los planes de negocio y su futura aplicación si fuese necesaria. Así mismo, para cumplir con los requisitos para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios de la Universidad Latina de Costa Rica.

1.3 Planteamiento del problema

Mediante este proyecto se resolverá la siguiente pregunta:

¿Cuál debería ser el plan de negocios para la consolidación de la empresa Pollos el Buen Sabor, en el distrito Guaycara, durante el tercer cuatrimestre del año 2021?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Formular un plan de negocios para la consolidación de la empresa Pollos el Buen Sabor, durante el año 2020.

1.4.2 Objetivos específicos

- Conocer los antecedentes históricos de las PYMES como también la historia de la empresa familiar.

- Desarrollar la teoría de los planes de negocio, especialmente la metodología de Canvas.
- Realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa, a través de algunos instrumentos, para saber el posicionamiento en el que se encuentra ante los consumidores.
- Efectuar y ejecutar el plan de negocio, con la modalidad de Canvas, para la empresa.

1.5 Delimitación

1.5.1 Geográfico

El alcance de dicho proyecto abarca la comunidad de Río Claro y lugares aledaños de la Zona Sur, cantón Golfito, distrito Guaycara.

1.5.2 Temporal

La ejecución del plan de negocio para la empresa Pollo el Buen Sabor, se realiza con la finalidad de que tenga una cobertura durante los meses de agosto, setiembre, diciembre del año 2020 y enero del 2021.

1.5.3 Temático

Este proyecto se basa en las siguientes dimensiones y variables.

Respecto a la segmentación de mercado: se refiere al grupo de personas o clientes al que desee dirigirse la empresa para ofrecerle su producto o servicio. Como segunda variable se desarrollará el plan de valor, el cual comprende los medios o bien la estrategia que utilizará la empresa para conquistar a los clientes y así crear un vínculo de fidelidad. Así mismo y, como tercera variable, se diseñarán canales que son los medios de comunicación para hacer llegar, directamente, la propuesta de valor, a los clientes.

Con respecto a la cuarta variable, se comprenderá la relación con los clientes, que se refiere al enlace que existe entre la empresa con su consumidor. En cuanto al siguiente punto, la estructuración de costos es el cálculo aproximado de los costos que posee la empresa.

De igual manera, la sexta variable es importante debido a que las fuentes de ingresos, es en donde la empresa debe conocer de donde provienen dichos ingresos. Como séptima variable se desarrollarán las actividades claves y son las estrategias que debe utilizar la empresa para ofrecer la propuesta de valor a sus clientes.

Los socios claves también conforman otra de las variables y se refiere a los vínculos que puede tener la empresa con otros negocios que persigan el mismo fin o bien, ya sea con proveedores. Por último y como novena variable, se conocerán los recursos claves, que son las herramientas que va a utilizar la empresa, para garantizar su actividad económica.

1.6 Restricciones y limitaciones

La búsqueda de información puede ser compleja debido a la situación actual con el COVID-19 que está atravesando el país y las restricciones que establece el gobierno. Esto limita el traslado a los diferentes comercios en donde se pueden realizar varios estudios con respecto al diseño del plan de negocio.

Debido a que la empresa es familiar y, además, ha funcionado de manera informal durante muchos años, no se cuenta con muchos registros tanto de las entradas y salidas, como de los procesos que se han desarrollado. Por ello, se convierte en una delimitación la escasa documentación física de información que posee la empresa y limita una búsqueda rápida y precisa para el proyecto.

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO

Marco contextual y teórico

2.1 Marco situacional

Según lo manifestado por Morera², Pollos el Buen Sabor es una microempresa familiar, que nació hace 29 años, cuenta con un local propio, esquinero, de 120 metros cuadrados, en el centro del pueblo de Río Claro.

Debido a la actual crisis de salud con el COVID-19 que impacta el país, ya precedida también por una financiera, muchos negocios pequeños se han visto obligados a cerrar sus puertas por sus bajas ventas, el desempleo ha aumentado y la circulación de personas hacia la Zona Sur y alrededores ha descendido. Además, factores como la suspensión de clases y las restricciones impuestas por el gobierno, han sido un detonante para impactar seriamente la actividad comercial de la zona. Pollos El Buen Sabor no escapa a la situación actual y sus ingresos se han visto disminuidos por diversos motivos.

Con respecto a su infraestructura, cuenta con capacidad para recibir a 25 clientes al mismo tiempo, además de personas que llevan los productos a sus casas o al trabajo; también se ofrece un servicio exprés al centro de Río Claro y lugares cercanos. El producto estrella es la venta de pollo frito, además de algunos otros en la línea de comidas rápidas como hamburguesas, tacos, chalupas, nachos, arroz con pollo, papas fritas, salchipapas y refrescos.

En cuanto a recurso humano se cuenta con dos administradores que a la vez hacen el papel de cajero y además tres colaboradores, que generalmente trabajan

² La información inicial escrita en este apartado se realizó a través de una entrevista que se le aplicó al antiguo dueño de la empresa apellido Morera.

en dos turnos. Este grupo está compuesto por familiares que han permanecido a través de los años y la mayoría desde que inició el negocio. Anteriormente se contaba con dos colaboradores más que no pertenecían al círculo familiar y tuvieron que ser despedidos, por la afectación en las ventas en estos últimos años.

Pollos el Buen Sabor es una empresa pequeña, por lo tanto, opera bajo el régimen simplificado del Ministerio de Hacienda para pagar impuestos. Se trabaja con algunos proveedores fijos, que han sido los mismos a través de años. No se cuenta con una estructura de costos, donde se le dé seguimiento a los costos de los productos que se compran ni se puedan hacer comparativos de períodos anteriores, para saber cuánto han aumentado. Los precios se establecen en su mayoría con base en los de la competencia. No se hace ningún estudio para saber cómo los costos han influido en la disminución de las utilidades, tampoco para saber cuándo actualizar precios de venta. Como no existe un clima de crecimiento comercial, sino más bien de contracción, se prefiere no aumentar precios desde hace algún tiempo.

El negocio, en sus inicios, fue creado de forma empírica, por lo tanto, no cuenta con un documento físico que establezca un plan de negocios; solamente opera sobre la marcha, sin existir una planeación anticipada u objetivos que deban cumplirse. La filosofía de administración de los dueños, se fundamenta en la resolución de problemas en el momento que aparecen.

En esta empresa no hay un estudio de mercado, ni estrategias que permitan aumentar las ventas, excepto ofrecer combos promocionales en forma periódica; tampoco hay una propuesta de valor que implique atraer a más clientes. Existe un posicionamiento por el tiempo de existir el negocio y por la calidad de los productos además, hay una clientela establecida, pero no se utilizan medios, como la publicidad, para atraer nuevos clientes.

En el área productiva, los procesos a veces son lentos, porque no se trabaja en equipo, no hay colaboración y los trabajadores llevan muchos años juntos, lo que hace que la parte motivacional esté decaída y surjan conflictos; esto se refleja en un mal servicio a los clientes.

Pollos El Buen Sabor cuenta con el mismo menú hace tiempo. Se tiene la idea de que un menú muy grande requiere más personal y los costos suben, por lo que apuestan por el principal producto que es el pollo y algunas comidas rápidas.

Se carece de una dirección clara para establecer una ruta por seguir y que todos los que trabajan se identifiquen con los objetivos y metas de la empresa. No existe una visión ni misión, lo que afecta seriamente la consolidación y crecimiento de la empresa. La proactividad de los actores responsables es nula frente a la situación económica actual y se corre el riesgo de quedar fuera del mercado a muy corto plazo.

Esta empresa familiar ha subsistido en el tiempo, no obstante, se encuentra en una etapa de estancamiento y desgaste. Pese a ello, ha intentado competir en donde las opciones para los clientes sean mayores, debido a que en la actualidad en un mercado cambiante los consumidores son cada vez más exigentes.

2.2 Base teórica y técnica del análisis

En la actividad económica, actualmente las empresas son fundamentales. A respecto, Sierra manifiesta que “una empresa o negocio es una organización dedicada a realizar actividades industriales, comerciales o de prestación de servicios” (Sierra, 2017, p.2).

En todo modelo económico, las empresas son el motor de la economía. Debido a ellas es que se pueden adquirir bienes y servicios, así como ofrecer fuentes de trabajo para muchas familias y, por ende, son quienes permiten la generación de ingresos.

Pese a ello, cualquier empresa que se encuentre en el mercado, se encuentra preocupada por mejorar desde la calidad de sus productos como el constante cambio y así mismo, su renovación estructural; esto implica la tecnología, si desea mantenerse en un mercado competitivo (Sierra, 2017).

La mayoría de los negocios extintos son aquellos que olvidaron cuáles eran sus propósitos, al dejar a un lado su esencia. Por ello, fueron constituidos y desviaron sus recursos, dinero y tiempo en otras actividades diferentes con los objetivos con que iniciaron (Sierra, 2017).

En la actualidad, las empresas se ven forzadas a tomar decisiones serias para lograr sobrevivir en el mundo de constantes cambios, a medida en que los gustos y deseos de los consumidores cambian.

2.2.1 El ciclo de vida de las organizaciones

Las empresas se encuentran sujetas a ese cambio continuo, al atravesar etapas igual que un ser humano desde el nacimiento, su niñez, juventud, madurez, vejez y muerte. Cada etapa posee características importantes que deben adoptar los negocios para tener la capacidad de asegurar su permanencia; a diferencia de los seres humanos, ellas pueden evitar su muerte (Sierra, 2017).

Sierra (2017) indica que esas fases son “diseño, iniciar, crecimiento, consolidación, expansión, madurez y cierre” (p.18).

Diseño: El diseño básicamente es cuando el empresario crea una propuesta de idea de negocio, descubre concretamente si ofrecerá un producto o servicio. Según Sierra (2017): “El plan de negocios es el producto de esta etapa y es la plataforma para obtener aquellos financiamientos que permitan el lanzamiento de la nueva organización” (p.19).

Iniciar: La empresa se encuentra constituida legalmente y, por ende, está en la búsqueda de proveedores, personal y se coloca en un espacio, ya sea virtual o físico. Los bienes o servicios empiezan a ser producidos y comienzan las operaciones para sus primeros clientes. La etapa de lanzamiento es importante porque en gran medida se conocerán los primeros resultados obtenidos; esto se apreciará si el proyecto satisface las necesidades de los clientes o no (Sierra, 2017).

Crecimiento: Se empiezan a percibir ganancias y el número de clientes satisfechos aumentan progresivamente; sin embargo, todo depende de una buena administración. Los competidores se hacen presentes y la administración efectiva será determinante para el futuro de la empresa. Es decir, en dicha fase la empresa tiene que estar preparada y dispuesta a aplicar cambios eficientes, conforme lo amerita el entorno (Sierra, 2017).

Consolidación: Es una fase madura, la empresa ha prosperado al adquirir clientes frecuentes que promueven los productos y la imagen de la organización. Es importante que los administradores se encuentren informados en los constantes cambios que suceden alrededor, especialmente en la de sus competidores; es

posible que tengan que realizar cambios en cuanto a sus estrategias y redireccionarlas para mantenerse en el mercado (Sierra, 2017).

Expansión: las estrategias de la empresa se atreven a superar sus propios límites y apostar por logros aún mayores, para introducirse a nuevos mercados y canales de distribución. En dicha etapa se aplica la toma de decisiones, de manera que impacten el futuro de la organización; sin embargo, a mayor inversión, mayor riesgo. Es importante realizar un análisis meticulado, detectar las oportunidades de innovación y conocer a mayor profundidad la competencia (Sierra, 2017).

Madurez: Después de años de que la empresa se ha mantenido a la vanguardia, debe tomar una decisión final, ya sea continuar con la expansión o cerrar. Prácticamente los factores financieros y macroeconómicos determinan el comportamiento de los mercados y el flujo del capital de la empresa (Sierra, 2017).

Cierre: los negocios no cierran solamente por declararla en quiebra, sino, también debido a que los inversionistas pueden fragmentarlo o ya sea porque los dueños deciden retirarse (Sierra, 2017).

2.2.2 Plan de negocios

La durabilidad de una empresa depende en gran medida en si tienen un planteamiento formal de sus objetivos y hacia dónde va dirigida su empresa; a esto se le conoce como plan de negocio.

El plan de negocios, como indica Marbaise (2018), es “la proyección con cifras que a menudo se presenta en papel y que rinde cuentas de estrategias basándose en análisis de mercado y en datos rigurosamente recogidos y estudiados” (p.4).

El plan de negocios, según Sierra (2017), “expone el propósito general de la empresa, el estudio comercial, técnico y financiero de la organización, incluyendo temas, los canales de comercialización, el precio, la distribución y el modelo de negocio” (p.19).

Es decir, tener un plan representa haber visualizado un objetivo y describir de qué manera se va a alcanzar (Joan, 2019, p.p. 5-6). Una empresa con un plan bien estructurado, dispondrá de una hoja de ruta a la cual seguir posteriormente después de haber realizado un breve análisis. Disponer de un plan, ayudará a gestionar a la empresa de manera proactiva, pues son anticipadoras de lo que pueda ocurrir. En cambio, no tener, supondrá que la empresa operará reactivamente y, por lo tanto, improvisadamente frente a la aparición de los problemas.

Las consecuencias de no tener un plan de negocios, se ven reflejados en la empresa, de la siguiente manera (Joan, 2019):

- “Ausencia de referencias para evaluar el éxito o el fracaso de la gestión.
- Falta de control y de disciplina presupuestaria.
- Sobre gasto de dinero y tiempo.
- Desaprovechamiento de oportunidades.
- Falta de perspectiva del medio y largo plazo.
- Inexistencia de una hoja de ruta” (p.6).

Por el contrario, una creación y elaboración meticulosamente preparada, es una manera ideal de enseñar ante terceros, es decir, los colaboradores, los inversores, los clientes y proveedores, la capacidad de la empresa para gestionar y direccionar correctamente su negocio.

2.2.3 Modelo de negocio

Una vez comprendido el plan de negocio y conociendo que es un documento escrito para proyectar el futuro de la empresa, es importante conocer acerca del modelo de negocio; esto tienen una similitud, sin embargo, no es lo mismo. Según Osterwaler y Pigneur (2010), “el modelo de negocio describe las bases sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.4).

En cuanto al modelo de negocio, según Marbaise (2018), es el “modelo con el que una empresa crea valor. A través de una estrategia de desarrollo de la actividad principal, el valor debe traducirse en consecuencias financieras para la empresa a la altura de la satisfacción del cliente” (p.4). Es decir, ayuda a la empresa a tener una ventaja competitiva y, además, direccionarla hacia el logro de sus objetivos.

La mejor manera de representar un modelo de negocio es clasificarlo en nueve módulos, según Osterwaler, que cubran cuatro áreas principales de una empresa: los clientes, la oferta, infraestructura y viabilidad económica. Dichos elementos se encuentran en el modelo de negocio de Canvas, que se describen a continuación.

2.2.3.4 Modelo de Canvas

El modelo de negocio creado por Alexander Osterwaler, llamado Canvas, es una plantilla de gestión estratégica. Esta se conoce “como el esquema que recoge de manera estructurada un conjunto de elementos” (Marbaise, 2018, p.4). Es decir, es una herramienta que por medio del análisis estratégico se conocerá principalmente hacia dónde quiere ir la empresa y hasta dónde se quiere llegar.

Canvas está compuesta básicamente por nueve bloques interdependientes que plasman toda la actividad de una empresa (Marbaise, 2018):

- Los segmentos de mercado o de clientes.
- El producto o la propuesta de valor.
- Los canales de comunicación.
- La relación con los clientes.
- Las fuentes de ingresos.
- Los recursos clave.
- Actividades clave.
- Los socios clave.
- La estructura de costos.

A continuación, se desarrollará y explicará cada uno de dichos elementos.

La segmentación de los mercados o de cliente

Los clientes son el vector esencial de muchas actividades económicas, todas las empresas dependen de su clientela. Es por ello, que es importante conocerlos a fondo, discernir sus expectativas y, por ende, proponer una oferta que responda de manera óptima a sus necesidades. A partir de esas necesidades, la empresa se organiza y establece segmentos de clientes con las mismas necesidades y selecciona al grupo al que desea dirigirse (Marbaise, 2018). Es decir, es necesario conocer para quién creamos valor y, además, cuáles son los clientes más importantes (Osterwaler y Pigneur, 2010).

Según Ferrer y Hartline (citado en Jaramillo, Jirón y Regalado, 2017, p.33,) la segmentación de mercado tiene como finalidad crear grupos en el cual todos tengan aficiones, gustos, necesidades y especialmente deseos o preferencias similares. En la actualidad son las empresas quienes deben fragmentarse según a los intereses del cliente y una vez que tengan la segmentación clara, podrán enfocarse y ofrecerle un mayor valor a ese grupo de personas.

Existe una tendencia, cada vez mayor, de un marketing selectivo, para lo que las empresas, incluso, deben estar atentas, porque los consumidores cambian de preferencias constantemente y deben tener la capacidad de superar sus expectativas (Jaramillo, Jirón y Regalado, 2017).

El mercado es muy extenso y cada necesidad es única; no obstante, se puede decir que, entre mayor segmentación, más alcance de personas puede abarcar la empresa.

La propuesta de valor

El valor se basa en conquistar y fidelizar al cliente, es la estrategia para ampliar y buscar una revalorización, en cuanto a la relación calidad-precio, marca, calidad del servicio y eficacia. Es decir, para agregar ese valor es importante conocer las necesidades que no se encuentran satisfechas en el mercado y, además, analizar qué ofrece la competencia (Marbaise, 2018). La cadena de valor son los beneficios que contribuyen a un conjunto de servicios o productos a los clientes (Clark 2012). Por lo tanto, los clientes siempre buscan aquel producto o servicio excepcional y ellos saben cuándo una empresa tiene la capacidad de ofrecerlo. Además, representa en las empresas la reducción de costes, es

importante que los negocios conozcan de qué manera pueden reducir sus gastos y, por lo tanto, aumentar sus beneficios.

Los valores pueden ser tanto cualitativos en lo que respecta al diseño o experiencia del cliente, como cuantitativos en precio o velocidad del servicio (Osterwaler y Pigneur, 2010).

La propuesta de valor es el módulo central, es el corazón de un modelo de negocio. Por este motivo, para que un negocio sea exitoso debe buscar propuestas de valor bajo fundamentos técnicos analizados profundamente para percibir los sentimientos y necesidades del cliente y, por lo tanto, lograr el desarrollo de la empresa (Carvajal, 2018).

Los canales de comunicación

El canal se refiere a las acciones llevadas a cabo de manera directa o indirecta por grupos de interés, con el fin de realizar un intercambio de productos o servicios entre la empresa y el segmento del mercado (Carvajal, 2018). Por ende, los canales de comunicación son los medios empleados para que la propuesta de valor llegue a sus clientes.

Como indica Clark (2012), tienen cinco funciones, “dar a conocer los productos o servicios, ayudar a los clientes potenciales a evaluar los productos o

servicios, posibilitar la compra a los clientes, proporcionar valor a los clientes y garantizar la satisfacción de los clientes con un servicio de atención posventa” (p.21).

Los canales son importantes porque a través de ellos es que se logra el contacto entre cliente y empresa. Son los medios de experiencia que vive el consumidor y tiene como objetivo promocionar productos y servicios, apoyar a su cliente en su proceso, tanto de decisión como de compra y así mismo, generar un servicio de atención futuro. La publicidad o las redes sociales son algunos medios de interfaz para lograr dicho objetivo (Carvajal, 2018).

La relación con los clientes

Según Kotler, citado por Carvajal, es necesario crear relaciones rentables con los consumidores (Carvajal, 2018, p.28). En consecuencia, de este modo se comprende que las empresas deben tener una manera inteligente y estratégica para relacionarse con ellos. Debe existir una consolidación profunda, conocer bien las aspiraciones de los clientes, de forma que se pueda optar por relaciones personales. Esto promueve su fidelización o incluso una mayor estimulación mediante ventas sugestivas; la clave es llegar hacia ellos de una manera oportuna.

Existen algunos tipos de relaciones que pueden coexistir entre cliente y empresa, como lo indican Osterwalder, Pigneur y Vázquez, (citados en Carvajal, 2018, p.29); son la asistencia personal, exclusiva, autoservicio, servicios automatizados o creación colectiva. El objetivo principal es conocer y crear diferentes vínculos con los clientes, de manera que vivan una experiencia distinta, al sentir esa propuesta de valor que la empresa le ofrece.

Las fuentes de ingresos

La empresa debe formularse preguntas como: ¿De dónde provienen sus ingresos? ¿Qué precio están dispuestos a pagar sus clientes?, además, aceptar los métodos que ellos sientan más convenientes. El generar ingresos es imprescindible, ya que de ello depende la empresa para sobrevivir (Marboise, 2018).

Cada fuente de ingreso posee de un mecanismo diferente, ya sea por la lista de precios fijos, por negociaciones, subasta o que dependa según el mercado o el volumen de la rentabilidad. Es necesario que para calcular el beneficio se resten los gastos a los ingresos (Osterwaler & Pigneur, 2010).

Es importante reconocer que para que un negocio tenga continuidad, debe realizar un intercambio; es decir, para ello la empresa debe ofrecer su propuesta de valor, a cambio los clientes entregarán sus recursos mediante pagos por esta; a esto se le conoce como los ingresos (Carvajal, 2018).

Las actividades clave

Las actividades claves son fundamentales para la empresa, por medio de ella se ofrece una propuesta de valor a los clientes, que de manera indirecta genera un ingreso. Según Alexander Osterwalder, se pueden clasificar las actividades claves en tres categorías distintas (citado en Marbaise, 2018, p.7).

- Las que están directamente relacionadas con la fabricación del producto.

- Las que intentarán introducir soluciones (servicios) para responder a las necesidades de los clientes.
- Las que pasan, total o parcialmente, por internet (sitios web de venta en línea o bancos, por ejemplo).

Son las acciones más importantes que debe emprender la empresa, desde su producción, la venta, hasta el soporte. A pesar de que exista poca relación la producción y venta, el soporte son las acciones para contratar personal o realizar los trabajos administrativos (Clark, 2012). En efecto, todos los procesos o conjuntos de actividades trabajan de forma interrelacionada entre sí con la finalidad de convertirlo en la propuesta de valor que entregue la empresa a sus clientes (Carvajal, 2018).

En consecuencia, es importante identificar según lo manifiesta Osterwalder y Pigneur (citado en Carvajal, p.32, 2018) interrogantes como: ¿Qué actividades claves requiere la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Socios claves

En el mundo laboral es importante reconocer que poseer socios tiene una repercusión especial. Mantener una relación sana y buena con socios competitivos y fiables, refuerza la posición que ocupa la organización en su mercado. Dichas colaboraciones dependen en gran medida de los objetivos que persigue la empresa. Como lo ilustra Marbaise (2018), ya sea “con la contratación externa para favorecer la economía de escala o volver a centrar sus actividades, así mismo como una fusión para reducir el riesgo y la incertidumbre ligados al entorno competitivo o la adquisición de ciertos recursos y actividades que permite deslocalizar ciertas actividades en otras empresas” (p.8).

Es importante analizar que todas aquellas partes interesadas puedan afectar o bien, ya sea resultar afectadas de forma directa, por la empresa, dado que negociar adecuadamente las relaciones, podrían maximizar los beneficios del modelo de negocio (Cajas, 2018).

Los recursos clave

Los recursos clave son los que conforman la empresa, los que le permiten garantizar su actividad económica (Clark 2012).

Para un funcionamiento óptimo en la empresa, es necesario utilizar herramientas con la finalidad de conseguir los objetivos planteados que se propuso el negocio. Es decir, los recursos son aquellos elementos que se necesitan para producir un bien o ya sea brindar un servicio (Carvajal, 2018).

Manifiestan los autores Osterwalder, Pigneur y Vázquez (citado en Carvajal, 2018, p.31), que las empresas deben conocer los recursos clave necesarios, para generar su propuesta de valor. De la misma manera deben identificar aquellos que utilizará, tanto para generar relaciones con sus clientes, como en sus canales de distribución y fuentes de ingresos. Puesto que, para llevar a cabo estos procesos de manera eficaz, la empresa debe emplear recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos, según sea el caso.

La estructura de costos

Todo plan de negocio debe llevar una estructuración de costes, la adquisición de recursos clave, la realización de actividades: además, el trabajo con asociaciones claves conllevan costos (Clark, 2012).

Una empresa sin liquidez no puede operar. De eso radica la importancia, de que todo negocio necesita liquidez para crear y proporcionar valor, así como también para mantener las relaciones con sus clientes y lograr la generación de ingresos. Esto es posible al realizar un cálculo aproximado de sus costos a partir los recursos claves, actividades claves y socios claves (Clark, 2012).

Toda empresa que no tenga un modelo de negocio probablemente va a tener que improvisar en su trayectoria y todos los escenarios que se le presenten a través del tiempo. Canvas es una herramienta para la toma de decisiones, es como una brújula que guía el camino en todos los aspectos comerciales. “Ya sea que tengas una idea innovadora, un negocio en marcha o que hayas entrado en una empresa familiar, Canvas te ayudará a orientar el camino y a reflexionar sobre el propósito último de la empresa, entre otros aspectos clave” (Moya, 2019, párr. 6).

Es imprescindible reconocer y comprender de manera detallada el negocio al que se dedica la organización, es decir, su giro, para así obtener como un resultado un plan de continuidad óptimo. El plan de negocio se lleva el monitoreo de todas las actividades que lo integran, pero, además, permite identificar, desde una manera general, los puntos que falta especializar.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL

Diagnóstico del estado actual

3.1 Instrumentos utilizados

Para tener un conocimiento general acerca de Pollos el Buen Sabor, se utilizaron unos instrumentos para medir sus debilidades, así como fortalezas de la empresa. Se obtuvieron mediante la ayuda de clientes frecuentes, junto con la colaboración de los jefes de Pollos el Buen Sabor, donde se detectaron algunos aspectos importantes por considerar para la empresa.

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

Instrumento N°1: Cuestionario aplicado a clientes frecuentes.

Instrumento N° 2: Entrevista a uno de los jefes de Pollos el Buen Sabor.

Instrumento N° 3: Observación no participante.

3.2 Análisis de resultados

El instrumento N°1 se aplicó mediante un cuestionario en línea, de manera individual, a 42 clientes frecuentes; no obstante, se les realizó preguntas relacionadas con las variables de la investigación.

El instrumento N°2 se ejecutó a través de una entrevista, en línea a uno de los jefes y administradores de la empresa, representante legal. A este se le preguntó

acerca de los planes de negocio, su conocimiento sobre ello y disposición de querer crear estrategias para aumentar sus utilidades.

El instrumento N°3 se efectuó mediante observaciones para conocer el proceso de entrega de los productos, el servicio al cliente, la eficiencia del servicio express, el orden, mantenimiento y su menú.

3.2.1 Propuesta de valor, calidad y precio

Por medio del cuestionario realizado a los clientes y la observación, se conocieron datos como el nivel de satisfacción que tenían en cuanto a la calidad del producto estrella, es decir de pollo frito.

Tabla N°1

La satisfacción de los clientes en cuanto a la calidad del producto estrella (pollo frito) que ofrece la empresa Pollos el Buen Sabor, ubicada en la Zona Sur, Rio Claro, Golfito, Guaycara durante el año 2020

Aspectos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	42	100%
No	0	
Tal vez	0	
Total	42	100%

Fuente: elaboración propia.

Como bien se denota, un 100% de los encuestados estuvieron de acuerdo con la calidad del producto. Esta es la razón por la cual la empresa Pollos el Buen Sabor ha logrado tener un alto posicionamiento en el mercado y al ser el pollo un producto muy gustado por los clientes, es que han estado vigentes durante muchos años. Así mismo y según lo observado, no se existe disconformidad o quejas por su calidad, más bien son muchos los comentarios positivos acerca del producto.

También se les preguntó acerca de otras opciones de venta de pollo frito y en el cual opinaron lo siguiente.

Tabla N°2

Nivel de calidad de pollo frito del Buen Sabor con respecto a sus competidores cercanos ubicados en la Zona Sur, Golfito durante el año 2020

Aspectos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Excelente	35	83%
Bueno	7	17%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	42	100%

Fuente: elaboración propia

Según lo que se observa, existe una alta conformidad de los consumidores con respecto a la venta de pollo, con otras alternativas.

En Río Claro, Golfito se encuentra una gran cantidad de competidores. Existen tres empresas, además del Buen Sabor, que se dedican a la venta especialmente de pollo frito. Se considera que los clientes actuales muestran fidelidad ante el negocio; sin embargo, si no se realizan cambios, ya sea en el mejoramiento del servicio al cliente, la rapidez de entrega de productos o bien, otros aspectos que deben renovar, ese pequeño porcentaje que manifiestan que el producto de la competencia es bueno, podrían retirarse o irse para una de las otras opciones; esto debido a que existe una satisfacción, pero no la suficiente.

Aunado a ello, se identificó también la conformidad con el precio que posee el pollo y lo que opinaban los clientes al respecto.

Tabla N°3

Estado de conformidad con respecto a los precios de los productos que ofrece Pollos el Buen Sabor de Río Claro, Golfito, Guaycara durante el 2020

Aspectos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	41	97,6%
No	1	2,4%
Total	42	100%

Fuente: elaboración propia

En esta interrogante sobre el estado de conformidad de los consumidores de Pollos El Buen Sabor, entre la relación precio- producto, el 97,6% de los interrogados perciben que está bien el valor que pagan por el producto que

consumen; únicamente una persona no estuvo de acuerdo con ello. Una representación mínima opta por adquirir productos a menor costo, porque piensan que este es el factor más importante por tomar en cuenta al comprar. No obstante, la mayoría de clientes están satisfechos porque pagan un costo por algo que les representa calidad a la hora de comprar un alimento.

Otro aspecto muy importante para considerar, consultado a los consumidores, fue acerca de la relación de clientes que ofrecía la empresa, así como la eficacia y eficiencia y de recibir sus pedidos a tiempo.

3.2.2 Relación con los clientes, servicio al cliente, eficacia y eficiencia de la entrega de los productos

Respecto a este punto se les consultó a los clientes el grado de satisfacción que tenían con respecto al servicio al cliente ofrecido por el negocio, sus respuestas se registran en la tabla n°4

Tabla N°4 El grado de satisfacción de servicio al cliente que tuvieron las personas durante la actualidad, al consumir en la empresa Pollo Frito Buen Sabor que se encuentra en Río Claro, Golfito, Guaycara.

Aspectos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Muy bueno	28	67%

Bueno	9	21,4%
Puede mejorar	5	12%
Total	42	100%

Fuente: elaboración propia.

En el aspecto del servicio al cliente, se refleja un porcentaje considerable que los consumidores se encuentran de acuerdo con que el servicio es muy bueno, otra cantidad manifiesta que es bueno y, por último, los participantes restantes indicaron que se puede mejorar.

Después de analizar los resultados, se concluye que la empresa Pollos el Buen Sabor presenta una debilidad interna para ofrecer un servicio óptimo a los clientes. Aunque el 67% de las personas expresaron que estaba bien, un segmento opinó que no era así, por lo cual hay que determinar en qué se está fallando. ¿Será por falta de personal? ¿Existen problemas financieros para contratar más colaboradores? ¿Hay conflictos internos dentro del personal y no hay una dirección clara que establezca un clima organizacional adecuado? Puede haber muchos elementos que influyan, sin embargo, entre lo más observado en el negocio, se detecta lentitud, fallas en los pedidos, mala atención, cobros erróneos, entre otras cosas.

Lo anteriormente mencionado es el motivo por el cual la empresa deber realizar un análisis en esta variable; significa una oportunidad para Pollos El buen Sabor de seguir creciendo si se aborda de forma positiva.

Un aspecto específico que se les consultó a los clientes es que si observaban problemas de eficiencia al entregar los productos cuando se hacía un pedido, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N°5

La eficiencia que posee la empresa actualmente Pollos el Buen Sabor en la entrega de sus productos en la Zona Sur, Río Claro, Golfito.

Aspectos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Está bien	24	57%
Puede mejorar	18	43%
Definitivamente	0	0%
Total	42	100%

Fuente: elaboración propia

Existe un porcentaje proporcional en cuanto al servicio de la entrega de los productos que manifiestan que está bien y la otra parte que debe mejorar.

La lentitud de la entrega es una consecuencia de problemas en el clima organizacional de la empresa. Se observaron deficiencias en los procesos de elaboración de los productos y descoordinación entre los colaboradores; esto causa tardanza. Así mismo, el desgaste motivacional por la cantidad de años de laborar en el mismo lugar o la limitación en las capacidades, ya sea por edad o bien problemas de salud crónicos, la adaptación a los cambios tecnológicos, es un obstáculo para evolucionar hacia una mayor eficiencia en los negocios actuales.

3.2.3 Canales de comunicación

Se les preguntó a los consumidores acerca del conocimiento que tenían de las promociones que ofrece Pollos el Buen Sabor y los medios que utilizaban para brindar esa publicidad. Esto se muestra en la tabla siguiente:

Tabla N°6

Clientes informados sobre las promociones que ofrecía la empresa Pollos el Buen Sabor durante el 2020.

Aspectos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	31	74%
No	11	26%
Total	42	100%

Fuente: elaboración propia

Según los datos obtenidos de los encuestados, el 74% obtienen información acerca de las promociones que se realizan en Pollos el Buen Sabor, mientras que un 26% expresaron que no conocen acerca de ellas.

Esta respuesta refleja un porcentaje no menos importante de personas a las que no les está llegando la información; es posible que sean personas limitadas a la tecnología, o bien clientes que no cuentan con el tiempo para acceder a las redes sociales. La empresa Pollos el Buen Sabor utiliza como único canal de

comunicación las aplicaciones de internet como Facebook e Instagram, para promover sus ofertas.

En relación con los medios utilizados para ofrecer las promociones, también se observó la cantidad de seguidores que tenía la empresa en sus redes sociales y se conoció una aproximación entre ambas.

Tabla N°7

Cantidad de clientes que seguían las redes sociales durante el 2020, del restaurante Pollos el Buen Sabor ubicado en Río Claro, Golfito.

Aspectos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	30	71%
No	12	29%
Total	42	100%

Fuente: elaboración propia

En cuanto al nivel de seguidores en las redes sociales, presenta una similitud con las personas que conocen las promociones que ofrece la empresa; el 71% siguen las páginas del negocio, sin embargo, un 29% no lo hacen.

Es decir, existe una relación directa en cuanto al acceso de información que está limitada para una parte de los consumidores; esto refleja que no cuenta con suficientes medios de comunicación. Si se considera lo observado, principalmente,

es porque sus administradores no invierten en publicidad, falta de recursos y que no creen en el efecto de publicitar sus productos. Esto provoca que el mercado al cual se está llegando, no sea lo suficientemente accesible, debido a los obstáculos ya mencionados anteriormente.

3.2.4 Fuentes de ingresos

Un aspecto muy importante en este diagnóstico fue medir la frecuencia de consumo de los clientes durante el mes. Los datos obtenidos se muestran a continuación:

Tabla N°8

Frecuencia de las personas que consumen en Pollo Frito en el Buen Sabor, ubicado en Río Claro, Golfito, durante el año 2020

Aspectos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
A diario	0	0%
Una vez por semana	11	26%
Cada quince días	15	36%
Una vez al mes	16	38%
Total	42	100%

Fuente: elaboración propia.

De este estudio se obtiene un mercado muy diversificado en cuanto a la frecuencia de consumo de pollo en este negocio. Un aproximado de una cuarta

parte de clientes compra una vez a la semana. Esto es clave para las ventas, porque es un sector que genera ganancias, debido a la constancia, al igual que el 36% que compran cada quince días. Esto es un sector importante por la frecuencia y al volumen que es mayor al primero; por último un porcentaje mayor consume una vez al mes. Aquí inciden diferentes aspectos, el factor económico de las diferentes personas, el estilo de vida, ya sean personas solteras o familias, trabajadores, personas que están de viaje o fiestas.

Esto refleja una variabilidad en el tipo de segmento, hay una diversificación de clientes debido a que el producto que se ofrece es versátil y muy aceptable.

De igual forma se les preguntó si recomendaban a otras personas a consumir en la empresa y así mismo observar las posibilidades de nuevos clientes.

Tabla N°9

Recomendaciones para consumir en Pollos el Buen Sabor, Zona Sur, Río Claro, Golfito.

Aspectos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	42	100%
No	0	0%
Total	42	100%

Fuente: elaboración propia

El 100% de los clientes indican que ellos sí recomendarían ir a consumir a Pollos el Buen Sabor; esto es un aspecto positivo para la empresa. Para obtener nuevos consumidores y realizar los ajustes necesarios podrían abarcar un mercado más amplio.

Para finalizar se les solicitó sugerencias en lo que la empresa podría mejorar y dieron las siguientes respuestas.

Tabla N° 10

Sugerencias que le brindaron a la empresa Pollos el Buen Sabor en Río Claro, Golfito durante el año 2020.

Aspectos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Servicio al cliente y agilidad de entrega de productos.	5	12%
Menú e Innovación	10	24%
Servicio Express	1	2%
Publicidad	1	2%
Se encuentran satisfechos	25	60%
Total	42	100%

Fuente: elaboración propia

Según las recomendaciones que sugirieron los clientes, evidentemente existen aspectos por mejorar y en el cual se deben trabajar, como el menú, en cuanto a su innovación, buscar nuevos productos y distintos a los que ya existen y el servicio al cliente. Pese a que existe una gran mayoría con mucha satisfacción, de igual manera es importante abordar esos temas debido a que pueden ser la causa de atracción de nuevos clientes o por el contrario de disminución de ellos. En la actualidad, no basta con dejar satisfechos a los clientes, sino encantados y para ello un modelo de negocio como el que propone Canvas podría ser de mucha utilidad para crecer y consolidarse en el mercado.

Según la entrevista realizada como medio de instrumento #2, se concluye que los administradores del negocio Pollos El Buen Sabor cuentan con escaso conocimiento acerca del tema de un plan de negocios. Además tienen una idea errónea de que por ser un negocio pequeño no necesita de ningún planeamiento. Es por esa razón que no tienen un rumbo definido, ni cuentan con objetivos puntuales que ayuden a la empresa en su crecimiento y consolidación; trabajan de forma empírica y su único objetivo es sobrevivir.

Estas personas son conscientes de que deben realizar cambios en su empresa para seguir compitiendo en el mercado, pero por el desconocimiento son incapaces de crear estrategias que generen cambios y a la vez aumenten sus utilidades.

Cuentan con un negocio que, aunque ha logrado posicionarse en el mercado por muchos años, gracias a la calidad del producto que venden, no es suficiente, pues está estancado y no logran ir más allá. Por esto, se les ha planteado la creación de un plan de negocios como una solución en la que se formula una guía escrita donde se definen objetivos específicos y se traza una ruta por seguir con el

propósito de que el negocio crezca y se consolide y por efecto aumenten sus utilidades.

El entrevistado ha aceptado la propuesta de un plan de negocios y manifiesta que ellos están abiertos a los cambios que conlleven a redireccionar los objetivos de la empresa. Consideran la posibilidad de darle una visión y una misión nueva a su negocio, que le permita no solo subsistir en el mercado, sino ser competitivo e ir más allá.

3.3 Principales hallazgos

A continuación, se presentan los principales hallazgos que se encontraron del diagnóstico realizado, mediante los instrumentos utilizados.

- Es necesario mejorar la relación de servicio cliente, como también su agilidad en los procesos de entrega. Esto, de manera que al realizar cambios efectivos, se pueda lograr una mayor fidelización con los clientes.
- La empresa requiere de innovación en cuanto a su menú, al crear nuevos productos que atraigan al público existente e incluso captar a nuevos consumidores.
- Deben diseñar objetivos claros y reales que funcionen como ruta para saber hacia dónde quieren llegar.
- Es necesario una estructuración de costos que tenga información ordenada, real y clara acerca de sus gastos, ingresos y movimientos financieros.

- Es importante utilizar estrategias de incentivación como método de postventa a aquellos clientes potenciales y al público seguidor que tiene la empresa.
- Es necesario el buen uso de los canales de comunicación, para demostrar a los clientes las promociones existentes y futuras, que pueden ser consideradas.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA DE CAMBIO

Propuesta de cambio

4.1 Introducción a la propuesta de cambio

En el presente capítulo se presenta un plan de negocio desarrollado con la metodología de Canvas, con cada uno de sus nueve bloques: desde segmentación de mercado, actividades claves, recursos claves, socios clave, canales de comunicación, relación con los clientes, propuesta de valor, estructuración de costos y fuentes de ingresos; todos fueron realizados en tres distintas dimensiones, en la operativa, estratégica y financiera.

Se observan las propuestas que se le ofrece a la empresa Pollos el Buen Sabor, cada una estudiada y analizada correctamente para su consolidación y formalización.

Primeramente, se repasan los objetivos propuestos, posteriormente el escenario que se desea, luego la propuesta de cambio, en donde se desarrolla el plan de negocio, después el presupuesto de cambio que es la inversión que conllevó realizar el proyecto y por último la valoración de plan de cambio.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo general

Formular un plan de negocios para la consolidación de la empresa Pollos el Buen Sabor durante el año 2020.

4.2.2 Objetivos específicos

- Conocer los antecedentes históricos de las PYMES como también la historia de la empresa familiar.
- Desarrollar la teoría de los planes de negocio, especialmente la metodología de Canvas.
- Realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa a través de algunos instrumentos, para saber el posicionamiento en el que se encuentra ante los consumidores.
- Efectuar y ejecutar el plan de negocio, con la modalidad de Canvas para la empresa.

4.3 Descripción del escenario deseado

El escenario deseado, en el presente plan de negocios, consiste en aportar en cada una de las siguientes áreas, la información necesaria sobre la propuesta de valor. Se le recomienda a la empresa Pollos el Buen Sabor utilizar estrategias para conquistar y fidelizar al cliente, ampliar y buscar una revalorización, en cuanto a la relación calidad-precio, marca, calidad del servicio y eficacia.

Con este fin es importante analizar la competencia y lo que ofrecen, para incorporar en el plan de negocios las estrategias que le puedan crear ventajas a la empresa, respecto a sus competidores.

La segmentación de mercado es importante. Pollos el Buen Sabor puede aplicar distintos métodos para segmentar a su población. Es por ello necesario

conocerlos a fondo, discernir sus expectativas, proponer una oferta que responda de manera óptima a sus necesidades y saber para quien se crea valor.

Se desarrollan dentro de este escenario las variables de segmentación o los criterios que permitan clasificar a los clientes potenciales. Al ser un restaurante se pueden enfocar en conocer el nivel socio económico de los consumidores, el estilo de vida, poder adquisitivo, personalidad, sus gustos y preferencias.

Una vez realizada la segmentación, de acuerdo con estas variables, se realizará una propuesta para agregarles valor y que tengan relevancia para los clientes.

Según la metodología aplicada de Canvas se conocen los canales de comunicación más eficientes y se espera como escenario deseado la información necesaria que requiere la empresa para conocer los medios más directos y utilizados en la actualidad. A través del plan de negocio se estudia cada uno, especialmente las redes sociales, sus ventajas, desventajas, la manera de utilizarlas y su función, la importancia de ellos para la atracción de nuevos clientes y la consolidación de los que ya existen.

La relación con los clientes es otro de los aspectos más relevantes e importantes para obtener un escenario deseado positivo. Una vez finalizado el plan de negocio, se conoce cómo crear relaciones rentables con los consumidores y la importancia de conocer sus hábitos de consumo. También se desarrollan las estrategias y maneras de dirigirse a ellos, de forma que por medio de vínculos interpersonales se logre fidelizar y por lo tanto se le agregue mayor valor al servicio que se ofrece y crearles mayor satisfacción.

Las fuentes de ingresos son otra variable fundamental en el enfoque propuesto por Canvas. Con el plan de negocio realizado en Pollos el Buen Sabor se recolectó información acerca de dónde provienen mayormente sus ingresos, de qué manera pueden mejorar y cómo obtener nuevos. Se identifican los puntos clave y se conoce por medio de qué estrategias, cuáles herramientas se pueden ejecutar, nuevas metodologías para mejorarlos; con el escenario deseado, la empresa puede disponer de estos datos.

Las actividades claves son de las acciones más trascendentales para obtener un escenario positivo; una vez identificada se podrán tomar mejores decisiones para la empresa. Se obtiene información principalmente en tres aspectos importantes: en la producción, en los servicios y la tecnología. Con el plan de negocio se desarrolla la manera más eficiente para ejecutar los procesos de producción, como las necesidades que quieren los clientes y lograr satisfacerlos; además, se consiguen nuevos métodos tecnológicos que funcionen para agregarle mayor valor a la empresa.

Los socios claves son otra variable, consiste principalmente en mantener una relación sana y buena con socios competitivos y fiables que refuerce la posición que ocupa la organización en su mercado. A través del plan de negocio se busca y analiza posibles socios que puedan agregar valor a la empresa.

Los recursos claves son una unión de los activos financieros, humanos, físicos e intelectuales. En el escenario deseado se tiene información acerca de las entidades financieras más importantes y las opciones de apalancamiento más aceptables para la empresa. Además, conocer la importancia de tener políticas internas en el negocio para los colaboradores y crear perfiles para ellos, los recursos materiales que necesitan para crecer y brindarle mayor valor al negocio.

La estructuración de costos es de los aspectos fundamentales para conocer los costos reales de la empresa. Mediante el plan de negocio, se recolecta la información, desde los operativos, fijos, variables, administrativos y de producción. Así mismo se le entrega a la empresa un flujo de caja para obtener un escenario deseado completo y con ello, saber si los precios de venta son razonables o no.

4.4 Plan para el cambio

En esta investigación se desarrolla un plan de negocios con la modalidad de Canvas en una empresa familiar, Pollos el Buen Sabor; se ejecuta y se propone dicha metodología a los dueños del negocio.

Plan de negocios según el modelo Canvas

En el estudio se exponen todas las dimensiones estratégicas que ofrece el modelo de Canvas y se ajustan a la realidad de la empresa, con la finalidad de brindarles un mejoramiento interno.

Se presenta primero la dimensión estratégica de cada variable de Canvas, de manera que se desarrollen tácticas que son estudiadas y analizadas de acuerdo con cada punto que indica la metodología, para que la empresa puede considerar aplicar; luego se presenta su dimensión operativa y posteriormente la financiera.

4.4.1 Segmentación de mercado

En este estudio se realizó un análisis del mercado meta, al que Pollos el Buen Sabor dirige su servicio y además a los diferentes clientes que perciben y atienden. Así mismo, se ejecutó la investigación especialmente en el criterio de segmentación

psicográfico, en donde se desarrollan variables como el estilo de vida, intereses, personalidad, pero especialmente la clase social en el cual se enfoca la investigación.

A través de siete días de observación, se identificó que los tipos de clientes que recibe el negocio, son personas de clase media.

Sin embargo, Pollos el Buen Sabor tiene un mercado muy amplio de clientes, pues lo visitan muchos tipos de personas. Los consumidores fueron agrupados de acuerdo con características similares respecto a su estilo de vida. Se clasificaron de acuerdo con el horario de atención que ofrece Pollos el Buen Sabor, con base en el método de observación.

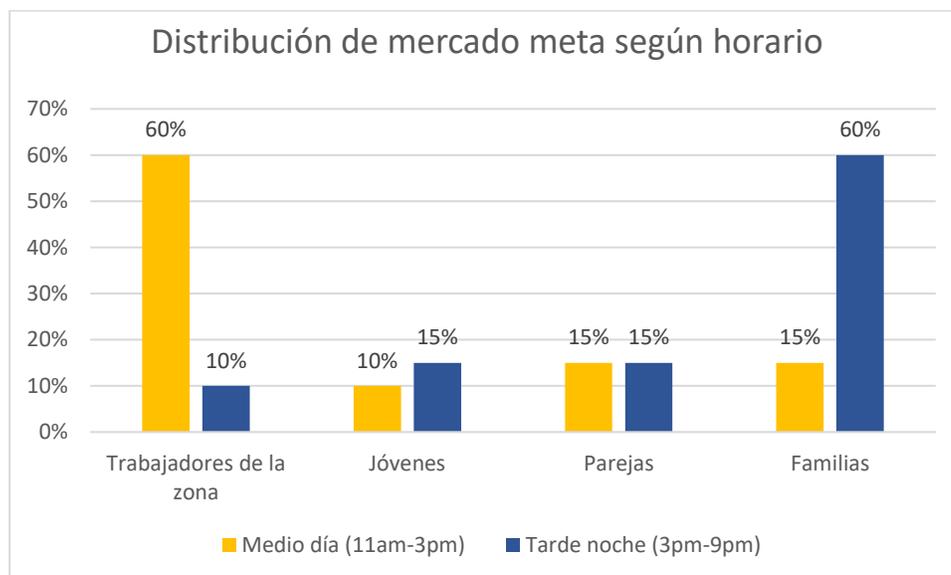


Figura 1.1.1 segmentación de mercado según su estilo de vida. Fuente: elaboración propia.

Mediante la observación se obtuvo un promedio estimado de aproximadamente 55 clientes durante el día. Además, se logró conocer las personas que consumían en el negocio a través del día y la noche. Se realizó la clasificación de acuerdo con los horarios que mantiene la empresa, el cual se divide en dos tiempos.

Se conoció que en el tiempo de medio día hay una prevalencia del 60% de personas que trabajan y visitan el restaurante; así mismo, una menor cantidad de parejas y familias que consumen corresponden a un 15% cada una. También se observó una minoría de jóvenes que abarca el 10%; este segmento es el de menor visitación por la mañana. Durante el tiempo de la tarde- noche hay una mayoría de familias que son las que visitan el negocio. Estas representan un 60%, seguido de las parejas y jóvenes que conforman un 15% cada uno, así como un porcentaje mínimo de trabajadores de la zona que representan el 10%.

Estas acciones no implicaron costos financieros.

4.4.2 Actividades clave

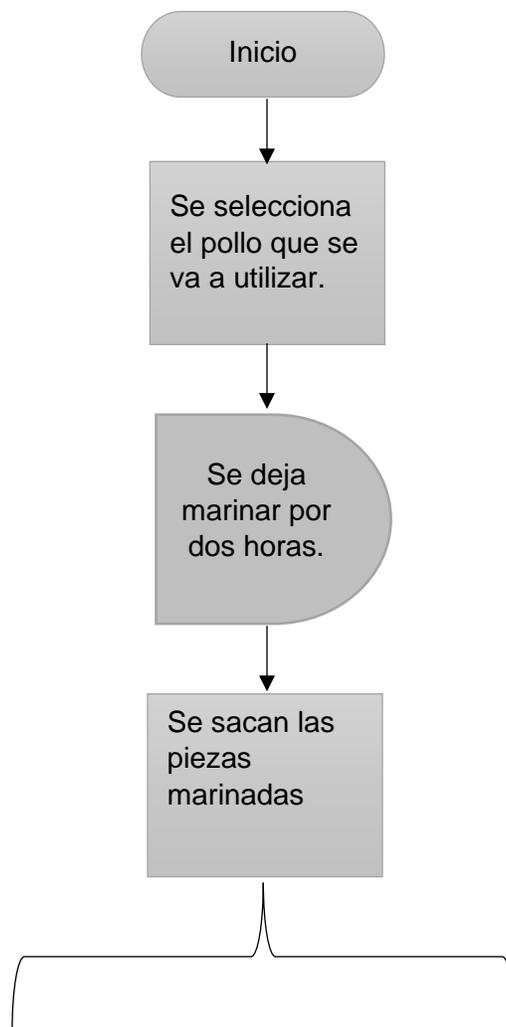
En las actividades clave se desarrollaron los puntos de producción, servicios y tecnología.

Producción

Para realizar los procesos de producción se debe tener un orden establecido para obtener el tiempo y la calidad adecuada en el negocio, a través de un diagrama de flujo se puede ejecutar los procesos con mayor eficiencia.

Actualmente en la empresa no existe un flujo de proceso establecido y documentado, pues los colaboradores realizan los productos mediante procesos distintos. Ellos ya conocen lo que tiene que llevar cada producto como las variedades; sin embargo, utilizan diferentes maneras para prepararlos. Se realizó un diagrama de flujo para cada producto con la finalidad de que el personal utilice el mismo procedimiento; de esa forma se reduce el tiempo y se maximizan los procesos.

Se establece el proceso de preparación del pollo frito, que es el producto más importante de la empresa; los cocineros deben seguir el procedimiento exacto que se describió en el diagrama.



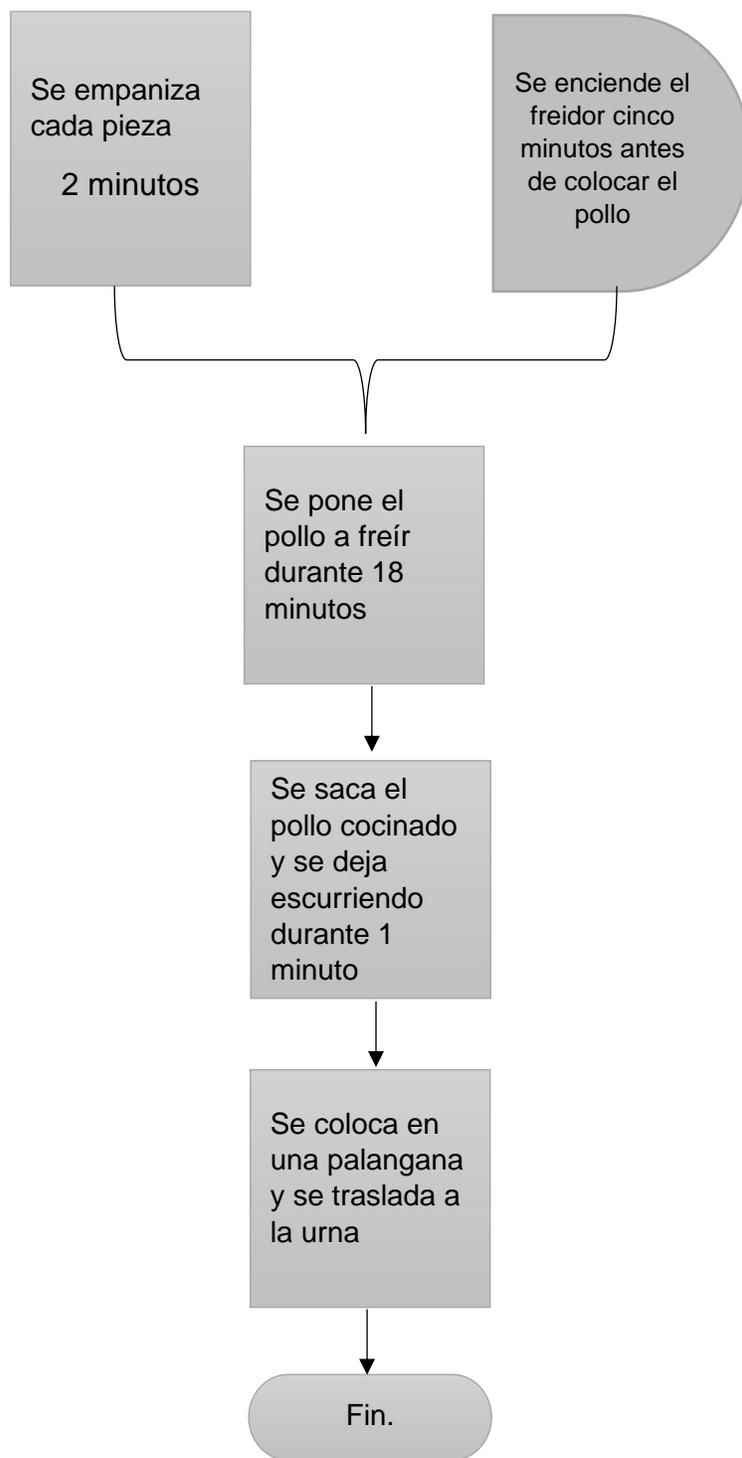


Figura 1.2.1 Diagrama de flujo del proceso de preparación del pollo frito.
Fuente: elaboración propia

Se selecciona el pollo que va a ser cocinado para después marinarlo durante dos horas, posteriormente se sacan las 24 piezas que es lo que se cocina por cada tanda y se empanizan cada una individualmente, después se pone el pollo a freír durante 18 minutos. Una vez transcurrido ese tiempo, se sacan pieza por pieza, se colocan en la bandeja y se dejan escurrir durante un minuto; finalmente se echa todo el pollo en una palangana y se traslada a la urna para vender.

El siguiente diagrama de flujo consiste en la preparación de las hamburguesas que deben realizar los trabajadores de Pollos el Buen Sabor. A través de ella existe una representación gráfica de cómo deben prepararse y con ello haya una mayor simplicidad y rapidez en su elaboración.

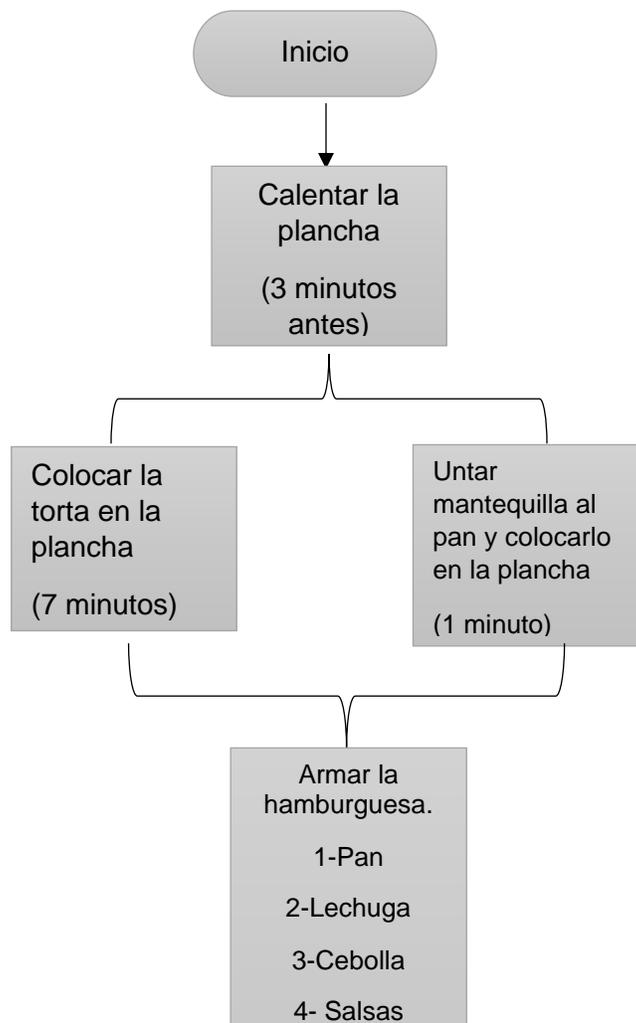




Figura 1.2.2 Diagrama de flujo del proceso de preparación de las hamburguesas.
Fuente: elaboración propia

Según el diagrama, primeramente se calienta la plancha, después de mantenerla encendida unos tres minutos, se procede a ubicar el pan para que caliente rápidamente por un minuto y con ello la torta a la misma vez. La torta debe permanecer durante siete minutos para que se cocine, posteriormente se arma la hamburguesa. Los ingredientes como: lechuga, cebolla, salsas, tomate y queso deben estar previamente listos. Se colocan en el mismo orden que indica el diagrama y se puede realizar en un periodo de tiempo ligero de un minuto hasta finalizar, luego se empaca y entrega al cliente.

Se presenta el esquema que los colaboradores deben seguir para la preparación de los nachos; con ello existe mayor orden y agilidad para prepararlo.

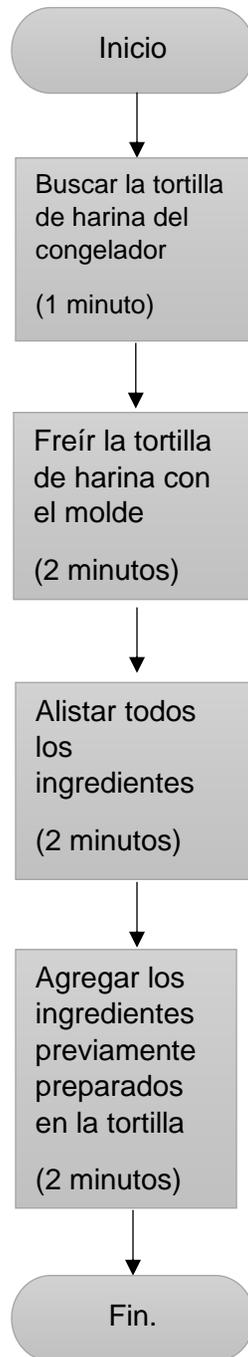
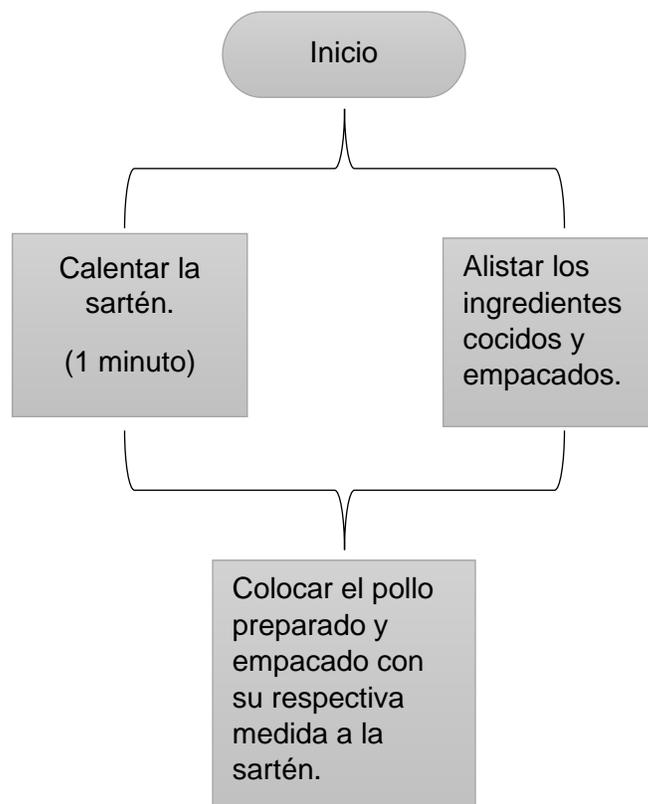


Figura 1.2.3 Diagrama de flujo del proceso de preparación de los nachos.
Fuente: elaboración propia

El proceso de preparación del nacho comienza primeramente buscando la tortilla de harina y sacarla del congelador, después freírla con su respectivo molde en la freidora durante dos minutos. Luego se alistan todos los ingredientes que contiene dentro la tortilla. Se inicia con los frijoles molidos, la bolsa de pollo desmenuzada, empacada con un peso de 120 gramos cada una; todo debe estar preparado, pesado y almacenado. Se calientan los dos anteriores en el microondas, y posteriormente se le agregan en el molde, después se le coloca dos tazas de pico de gallo, doradas y 100 gramos de queso derretido por encima, se empaca y entrega al cliente.

Se realiza el proceso de elaboración del arroz con pollo, la manera más indicada para alistarlo de forma rápida de realizarlo por parte de los colaboradores.



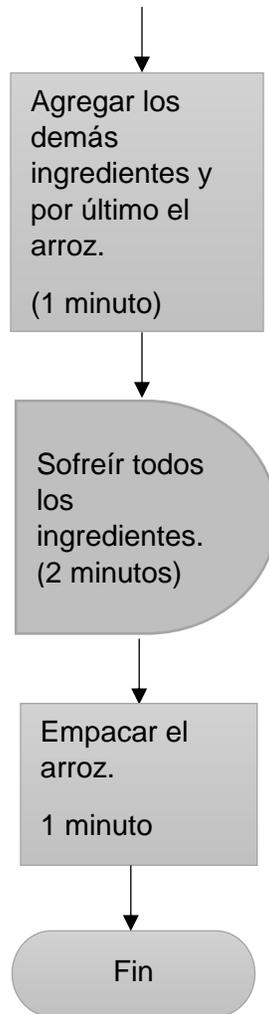


Figura 1.2.4 Diagrama de flujo del proceso de preparación del arroz con pollo.
Fuente: elaboración de propia.

El arroz con pollo se inicia con el calentamiento de la sartén, previamente, antes de agregar los demás ingredientes. Se busca cada uno: la bolsa de pollo desmenuzado, con una medida de 120 gramos y empacada, la salsa de tomate, lizano, consomé y achiote, además la zanahoria con un peso de 50 gramos, los olores (cebolla, chile, culantro y apio); anteriormente debieron quedar listos y picados y se echará a la sartén una cuchara de servir.

Primero se coloca el pollo en la sartén, luego la salsa de tomate, Lizano y consomé, una cucharada de cada uno y se revuelve por unos segundos. Por consiguiente, la zanahoria, luego los olores, se empieza a sofreír todos juntos y por último una taza de arroz que se utiliza como molde y base, finalmente remover todo junto, empacar y entregar.

Se realiza el diagrama de las chalupas, para establecer el orden y la manera de prepararlas en un tiempo ligero sin perder su calidad.

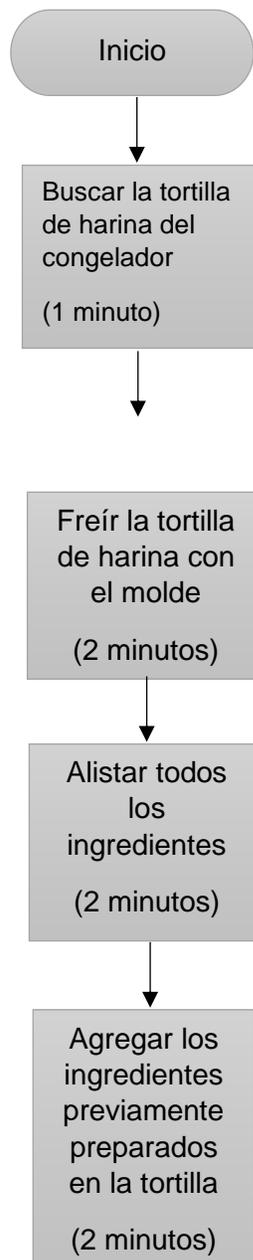
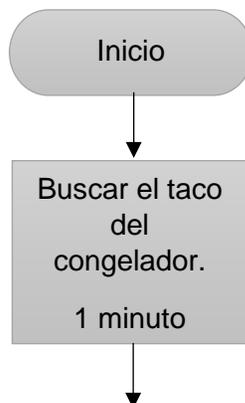




Figura 1.2.5 Diagrama de flujo para la preparación de las chalupas. Fuente: elaboración propia

El proceso de preparación de la chalupa tiene una pequeña similitud a la del nacho. Se busca la tortilla de harina y se saca del congelador, después debe freírse con su respectivo molde en la freidora, durante dos minutos. Luego se alistan todos los ingredientes que contiene dentro la tortilla. Se comienza con los frijoles molidos, la bolsa de pollo desmenuzada, empacada con un peso de 120 gramos cada una; todo debe estar preparado, pesado y almacenado. Se calientan los dos anteriores en el microondas y posteriormente se le agregan en el molde. Después se le echa lechuga picada, enseguida pico de gallo, salsa de tomate y mayonesa por encima, se empaca y se entrega al cliente.

Descripción gráfica de cómo debe ser el proceso de preparación del taco, el orden y la manera de cómo debe realizarse.



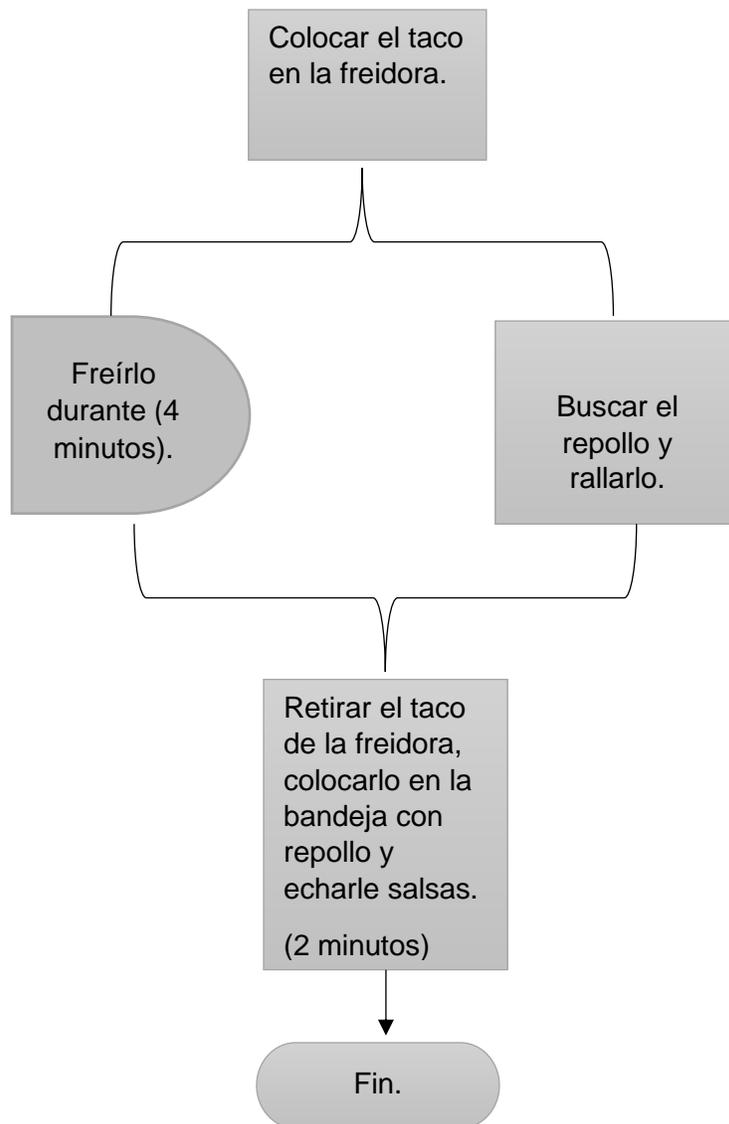
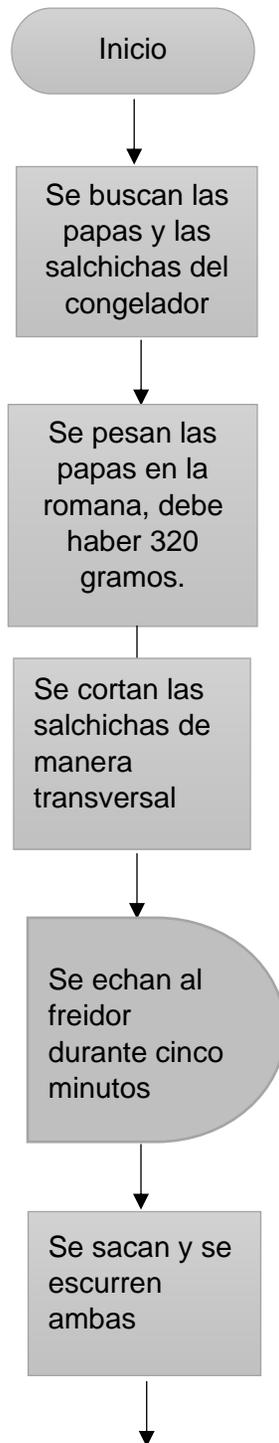


Figura 1.2.6 Diagrama de flujo del proceso de preparación de los tacos.
Fuente: elaboración propia

El taco, por ser otra de las comidas rápidas se prepara de la siguiente manera: se empieza por buscar el taco en el congelador, que fue comprado a un proveedor, se echa al freidor durante cuatro minutos. A la misma vez se busca el repollo, se ralla una cantidad considerable, se pesa, después se prepara el repollo

y se coloca en la bandeja o en el plato, se retira el taco, se coloca encima de él, se le echa salsa de tomate y mayonesa de manera rociada y se entrega.

Se realiza un diagrama de flujo de la realización adecuada de las salchipapas



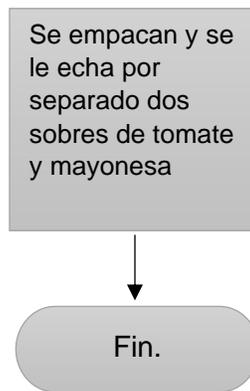


Figura 1.2.7 Diagrama de flujo del proceso de preparación de las salchipapas.
Fuente: elaboración propia

Para el proceso de preparación de las salchipapas, se comienza por buscar ambas en el congelador. Primeramente se pesan 320 gramos de papas, se utilizan tres salchichas exactamente para cocinar, luego se corta la segunda de forma transversal, después se echan ambas al freidor durante cinco minutos exactos, finalmente se sacan, se escurren por un minuto y se empacan, por separado, se les agrega dos sobres de salsa de tomate, mayonesa y se entrega al cliente.

A continuación, se presentan los precios de ventas de cada producto, sus costos de fabricación y su utilidad unitaria.

Tabla N°11 Precio de venta de cada producto.

Productos	Precio de venta
Porción de pollo.	₡2 100,00

Hamburguesa con torta de res.	₡1 600,00
Hamburguesa con torta de pollo.	₡1 700,00
Tacos.	₡1 800,00
Nachos.	₡2 800,00
Chalupas.	₡2 600,00
Arroz con pollo.	₡2 800,00
Salchipapas.	₡2 000,00
Papas grandes.	₡1 600,00
Tortillas doradas.	₡500,00
Frijoles molidos.	₡600,00
Chimichurri.	₡600,00
Ceviche de banano.	₡600,00
Ensalada rusa.	₡600,00
Alitas a la barbacoa.	₡2 600,00
Trocitos de pollo con mostaza miel.	₡2 600,00
Pollo asado.	₡6 000,00

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, los productos que se ofrecen tienen precios que oscilan entre ₡1 600 y ₡2 800; se consideran accesibles y en línea con el mercado meta de la empresa.

Estos son los precios para comprar en salón, pero también existe la posibilidad de servicio express, que conlleva un costo adicional dependiendo de la distancia del envío.

De igual manera, existen combos que ofrecen un mejor precio conjunto; sin embargo, para efectos de este análisis, se consideran únicamente los ingresos individuales que genera cada producto.

Una vez detallado el ingreso de los productos, a continuación, se detallan los costos unitarios de cada uno de ellos.

Costos de fabricación por producto

Como parte del estudio realizado, se determinó el costo unitario de cada producto; se toma como base el proceso establecido para cada uno de ellos.

Para cada producto se calculó el costo de cada ingrediente, mano de obra, material de empaque, agua, gas y/o electricidad. Esto, al tomar como base los costos reales de cada subproducto, de la mano de obra propuesta y de los servicios, según la facturación mensual de la empresa.

Tabla N° 12. Costo de fabricación de la porción de pollo frito

Porción de pollo frito	Precio
<i>Ingredientes</i>	
Pollo	Ø618,63
Empanizador	Ø83,06
Marinador	Ø26,63
Aceite	Ø49,85
Tortillas	Ø55,55
<i>Materiales</i>	
Empaque	Ø25,00
Salsa tomate	Ø34,53
Agua	Ø1,56
<i>Electricidad</i>	Ø29,22
<i>Mano de obra 2 min por porción</i>	Ø49,00
TOTAL	Ø973,02

Fuente: elaboración propia

En el caso del pollo frito, que es el producto principal que ofrece la empresa, es vital el costo del pollo como tal (63,5%). Por ello, es importante mantener una buena relación con el proveedor, de manera que este pueda ofrecerle siempre los mejores precios; de no ser así, se deberían valorar otras alternativas.

Tabla N°13. Costo de fabricación de la hamburguesa con torta de res

Hamburguesa (Res)	Precio
<i>Ingredientes</i>	
Pan.	Ø150,00
Torta.	Ø261,16
Lechuga.	Ø15,22
Tomate.	Ø60,00
Queso americano.	Ø67,26
Cebolla.	Ø15,00
Salsa de tomate.	Ø17,27
Mayonesa.	Ø30,00
<i>Materiales</i>	
Empaque.	Ø35,00
Bolsa.	Ø10,00
Agua.	Ø1,56
Gas.	Ø73,05
Mano de obra.	Ø245,00
TOTAL	Ø980,51

Fuente: elaboración propia

La hamburguesa de res, a diferencia del pollo, tiene un costo mucho más distribuido en todos los subproductos que la componen, y, por lo tanto, es necesario tener el control de cada uno de ellos. Esto se puede lograr mediante un proceso debidamente establecido, como el que se propone.

Tabla N°14. Costo de fabricación de la hamburguesa con torta de pollo

Hamburguesa (Pollo)	Precio
<i>Ingredientes</i>	
Pan.	Ø150,00
Torta.	Ø390,25
Lechuga.	Ø15,22
Tomate.	Ø60,00
Queso americano.	Ø67,26
Cebolla.	Ø15,00
Salsa de tomate.	Ø17,27
Mayonesa.	Ø30,00
<i>Materiales</i>	
Empaque.	Ø35,00
Bolsa.	Ø10,00
Agua.	Ø1,56
Gas.	Ø73,05
Mano de obra.	Ø245,00
TOTAL	Ø1 109,61

Fuente: elaboración propia

La hamburguesa de pollo tiene una distribución de costo similar a la de res; la única diferencia es el tipo de torta. Debido a ello es que se debe considerar un precio mayor, pero siempre con un proceso debidamente establecido y controlado.

Tabla N°15. Costo de fabricación del taco

Taco	Precio
<i>Ingredientes</i>	
Taco precocido.	¢702,95
Repollo.	¢50,03
Salsa de tomate.	¢80,00
Mayonesa.	¢120,00
<i>Materiales</i>	
Empaque.	¢63,75
Bolsa.	¢15,00
Agua.	¢1,56
Electricidad.	¢87,65
Mano de obra 10 min.	¢245,00
TOTAL	¢1 365,95

Fuente: elaboración propia

En el caso del taco, sí es incisivo el costo del taco precocido, que representa alrededor de un 50% del costo total. Al igual que con el pollo, es importante mantener una buena relación estratégica con el proveedor, como también evaluar las cantidades de compra en caso de que se puedan lograr mejores precios.

Tabla N°16 Costo de fabricación de los nachos

Nachos	Precio
<i>Ingredientes</i>	
Tortilla de harina.	¢117,52
Carne mechada.	¢600,00
Chimichurri.	¢602,00
Tortillas doradas.	¢111,10

Queso derretido.	¢155,66
Frijoles molidos.	¢180,48
<i>Materiales</i>	
Empaque.	¢63,75
Bolsa.	¢20,00
Agua.	¢3,13
Electricidad.	¢87,65
Mano de obra 10 min.	¢245,00
TOTAL	¢2 186,29

Los nachos tienen la particularidad de que tienen dos subproductos importantes que juntos representan casi el 60%. Tanto la carne mechada, como el chimichurri, deben estar debidamente pesados y medidos, de manera que no se agreguen cantidades adicionales que puedan traducirse en mayores costos reales para la empresa.

Fuente: elaboración propia

Tabla N°17 Costo de fabricación de las chalupas

Chalupas	Precio
<i>Ingredientes</i>	
Tortilla de harina.	¢117,52
Carne mechada.	¢600,00
Lechuga.	¢45,00
Chimichurri.	¢301,86
Salsa tomate.	¢20,00
Mayonesa.	¢30,00
Frijoles.	¢180,48
<i>Materiales</i>	
Empaque.	¢63,75
Bolsa.	¢20,00
Agua.	¢3,13
Electricidad.	¢87,65

<i>Mano de obra 10 min.</i>	Ø245,00
TOTAL	Ø1 714,39

En el caso de las chalupas, su componente principal es el de la carne mechada, que debe estar correctamente pesada y distribuida. En un segundo plano, también está el chimichurri, el cual a su vez se compone de otros subproductos, que también tendrán que estar adecuadamente medidos y preparados.

Tabla N° 18 Costo de fabricación del arroz con pollo con papas a la francesa.

Arroz con pollo	Precio
<i>Ingredientes</i>	
Arroz.	Ø106,16
Pollo.	Ø169,68
Olores.	Ø125,00
Zanahoria.	Ø24,00
Sal.	Ø7,00
Consomé.	Ø20,00
Lizano.	Ø30,00
Papas.	Ø406,94
Ensalada rusa.	Ø198,34
<i>Materiales</i>	
Empaque.	Ø63,75
Cuchara.	Ø10,93
Bolsa.	Ø63,75
Agua.	Ø4,69
Gas.	Ø29,46
<i>Mano de obra 10 min.</i>	Ø245,00
TOTAL	Ø1 504,71

Fuente: elaboración propia

Este producto se maneja como una combinación entre arroz con pollo y papas a la francesa; este último es el de mayor costo (cerca de una tercera parte). A pesar de ello, el costo general está muy distribuido, por lo que se deben controlar todos los procesos y costos, incluyendo el de la mano de obra, que también es un costo representativo.

Tabla N°19 Costo de fabricación de las salchipapas

Salchipapas	Precio
<i>Ingredientes</i>	
Papas.	Ø510,16
Salchichas.	Ø324,82
Salsa de tomate.	Ø34,37
Mayonesa.	Ø30,00
<i>Materiales</i>	
Empaque.	Ø10,00
Bolsa.	15
Agua.	Ø1,56
Electricidad.	Ø70,12
Mano de obra 8 min.	Ø196,00
TOTAL	Ø1 192,02

Fuente: elaboración propia

Las salchipapas están compuestas de sus subproductos principales que son las papas y las salchichas, que en conjunto son el 70% del costo de este producto. Al igual que para los productos anteriores, se debe controlar tanto el proceso de fabricación como el precio y relación con los principales proveedores.

Tabla N°20 Costo de fabricación de papas a la francesa.

Papas a la francesa	Precio
----------------------------	---------------

<i>Ingredientes</i>	
Papa promedio.	€622,05
Mayonesa.	€60,00
Salsa tomate.	€34,53
<i>Materiales</i>	
Empaque.	€10,00
Bolsa.	€10,00
Agua.	€1,56
Electricidad.	€70,12
Mano de obra 2 min.	€49,00
TOTAL	€741,17

Fuente: elaboración propia

En este caso, las papas son el componente principal, y, por lo tanto, el más representativo en costo, por lo que igual se debe tener una relación óptima de costo y compra con el proveedor.

A nivel general, se ha detallado y analizado tanto el ingreso como el costo unitario de los distintos productos; por ello, a continuación se analiza la utilidad unitaria de cada uno de ellos.

Utilidad unitaria por producto

A partir de los ingresos y gastos de cada producto, se determina la utilidad y porcentaje de utilidad de cada uno de ellos y además los productos nuevos propuestos, a fin de determinar posibles oportunidades de mejora.

Tabla N°21 Utilidad unitaria por producto

Productos	Precio de venta	Costo	Utilidad	
Porción de pollo.	¢2 100,00	¢973,02	¢1 126,98	54%
Hamburguesa con torta de res.	¢1 600,00	¢980,51	¢619,49	39%
Hamburguesa con torta de pollo.	¢1 700,00	¢1 109,61	¢590,39	35%
Tacos.	¢1 800,00	¢1 365,95	¢434,05	24%
Nachos.	¢2 800,00	¢2 186,29	¢613,71	22%
Chalupas.	¢2 600,00	¢1 714,39	¢885,61	34%
Arroz con pollo.	¢2 800,00	¢1 504,71	¢1 295,29	46%
Salchipapas.	¢2 000,00	¢1 192,02	¢807,98	40%
Papas grandes.	¢1 600,00	¢741,17	¢858,83	54%
Alitas a la barbacoa.	¢2 600,00	¢1 317,00	¢1 283,00	49%
Trocitos de pollo mostaza miel.	¢2 600,00	¢1 295,00	¢1 305,00	50%
Pollo asado.	¢6 000,00	¢2 704,00	¢3 296,00	55%
Postres.	¢1 500,00	¢1 000,00	¢500,00	33%
Frijoles molidos.	¢600,00	¢180,00	¢420,00	70%
Ceviche de banano.	¢600,00	¢210,00	¢390,00	65%
Chimichurri.	¢600,00	¢301,00	¢299,00	50%
Ensalada rusa.	¢600,00	¢198,00	¢402,00	67%

Fuente: elaboración propia.

Del cuadro anterior, se puede inferir que las papas a la francesa, así como, el pollo frito, y seguido del arroz con pollo, son los que mayor utilidad dejan, y, por lo tanto, los que mayor venta deberían de generar para la empresa.

En contraparte, se determina que productos como los tacos, los nachos, las chalupas y hasta las hamburguesas, están dejando una utilidad muy baja, por lo que se debe intentar mejorar. Por un lado, es importante establecer los debidos procesos para poder optimizar los costos de fabricación, evitar el desperdicio y los sobrecostos adicionales; por otro lado, se recomienda hacer una revisión

consciente de los precios, para saber si el mercado permite aumentarlos y con esto mejorar las utilidades.

Se recomendó la implementación de nuevos productos como alitas a la barbacoa, trocitos de pollo con mostaza miel, pollo asado y la venta de postres; por ello se agregó su costo y además la utilidad que tendrían.

Un tercer rubro que no ha sido detallado hasta ahora es el de los refrescos de gaseosas y tropicales, que por lo general se compran a un precio y se venden a uno mayor para tener cierto margen de ganancia.

Tabla n° 22 Refrescos gaseosas y tropicales

El siguiente cuadro representa las bebidas que ofrece Pollos el Buen Sabor, su precio de venta y costo.

Tipo de bebida	Tamaño	Precio de venta	Costo	Utilidad	
Coca cola	2 litros.	¢2 000,00	¢1 392,56	¢607,44	30%
Gaseosa de sabor.	2 litros	¢2 000,00	¢1 426,88	¢573,12	29%
Coca cola y sabores 1,5 litro.	1,5 litros	¢1 700,00	¢818,48	¢881,53	52%
Coca cola y sabores 600 ml.	600 ml	¢1 050,00	¢691,88	¢358,12	34%
Coca cola	354ml.	¢950,00	¢325,82	¢624,18	66%
Powerade 600 ml.	600 ml	¢1 050,00	¢600,00	¢450,00	43%
Hic	250 ml.	¢550,00	¢266,00	¢284,00	52%
Alpina	600 ml.	¢750,00	¢468,00	¢282,00	38%
Tropical 3 litros.	3 litros	¢2 000,00	¢1 032,45	¢967,55	48%
Pepsi cola 2,5 litros.	2,5 litros	¢1 700,00	¢1 000,00	¢700,00	41%
Tropical 500 ml.	500 ml	¢950,00	516,22	¢433,78	46%
Mirinda 355 ml	355 ml.	¢600,00	¢333,33	¢266,67	44%
Maxi malta 12 onz.	12 oz	¢800,00	¢562,00	¢238,00	30%
Jet 350 ml	350 ml.	¢800,00	¢562,00	¢238,00	30%

Fuente: elaboración propia

En este caso, se puede inferir que las gaseosas de 354 ml son las que mayor margen de ganancia dejan y bastante por encima que las demás. Por ello, se debe potenciar su venta y a la vez, hacer una revisión del costo y precio de las demás bebidas en general.

Si bien aquí no se ha considerado el gasto de la electricidad, este se considerará como un gasto operativo a nivel de flujo. Dichos gastos operativos, son costos fijos mensuales en los que incurre la empresa, para la adecuada operación de sus actividades. Estos se detallan a continuación, al tomar como base costos promedios de los últimos meses.

Servicios

En la actualidad la empresa Pollos el Buen Sabor ofrece servicio al internet como el Wi-Fi, a la mesa, para llevar y express. Se insta al negocio continuar brindando el servicio al internet y así mismo el express; se expanden los límites de lugares para abarcar mayor población.

Se mejora el servicio al cliente a través de capacitaciones que brindan el Instituto Nacional de Aprendizaje, INA. Dichas capacitaciones abarcan temas como: servicio al cliente, empoderamiento, manipulación de alimentos y procesos de producción.

Las capacitaciones gratuitas que pueden recibir los colaboradores de la empresa son del Instituto Nacional de Aprendizaje.

Tecnología

La empresa ha implementado tecnología como: la factura electrónica, Sinpe móvil y Wi-Fi.

Se establece que continúe con la misma tecnología, como también agregar nueva para su crecimiento, como la implementación de Códigos QR, Pago de servicios públicos y WhatsApp. Se buscaron sus funciones, las mejores opciones y precios para la implementación de estos.

El siguiente cuadro consiste en la tecnología que Pollos el Buen Sabor implementará para brindar innovación, un mejor servicio y además obtener nuevos ingresos.

Tabla N° 23 Tecnología

Tecnología	Función	Empresa
Códigos QR	Es una plataforma que se puede ingresar a ver distintas cosas como el menú o bien ya sea para solicitar la cuenta sin tener contacto físico. De igual forma funciona para publicidad, comercio electrónico,	Existen plataformas de Google que ofrecen la creación de menú, gratuitos, como Olaclick; se puede realizar el código QR, como base para iniciar y conocer cómo funciona la aplicación.

	información, entre otros.	
Pago de servicios públicos	Se dedica a los pagos de servicios públicos y recargas, de modo que los ingresos percibidos mediante esta plataforma.	La empresa “Hey OMN1” ofrece esa plataforma; si se implementa en la empresa, se encuentran ubicados en más de 3000 puntos.
WhatsApp	Para abarcar el mercado milenio, es importante una línea exclusiva para la solicitud de pedidos. En la actualidad las personas prefieren enviar mensajes, por lo que se recomienda la implementación de este.	Se puede habilitar una línea prepago en el ICE, exclusivamente para las solicitudes de pedidos.

Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior demuestra la tecnología que la empresa puede implementar, como las empresas que pueden colaborar en su implementación; ellas son: “Olaclik, Hey OMN1 y el ICE”.

El siguiente cuadro representa los costos que conlleva cada tecnología que vaya a ser implementada en la empresa.

Tabla N°24 Costos de tecnología

Tecnología	Precios
OlaClick	Gratuito.
Pago de servicios públicos.	Gratuito.
WhatsApp	ICE, recargas mensuales de 5000 colones.

Fuente: elaboración propia

Las primeras dos empresas, ofrecen un servicio gratuito; esto tiene mucha relevancia para iniciar e implementar en el negocio.

4.4.3 Socios clave

Pollos el Buen Sabor tiene asociación únicamente con el servicio express, que se recomienda seguir utilizando a la misma persona; esta se sigue encargando de todos los pedidos para llevar, debido a que es una persona responsable y atento con el público; por ello la empresa llegó a un acuerdo de conveniencia y de beneficio financiero. Así mismo, se va a realizar una asociación con una emprendedora de la zona que se dedica a la creación de repostería.

Se analizaron las opciones más favorables para la empresa. Es importante continuar la asociación con el expresista Marín, el responsable de los pedidos que solicitan para llevar. Se buscó la mejor opción y se va a realizar una asociación con Erlin Araya, quien se dedica a la repostería y le van a comprar los postres durante dos veces a la semana.

Se conocen los costos financieros que conllevan las asociaciones que se le propone a la empresa.

Se llegó a un acuerdo con el expresista Marín, quien es el encargado del servicio express, de manera que cobra el mismo precio que el negocio le establece al cliente por enviarle el pedido; es inferior a los precios habituales que utilizan los expresistas, pero a cambio de tener exclusividad con él.

En cuanto la asociación con Erlin Araya, se encarga de la repostería y va a vender cada porción de tres leches y cheesecake por 1000 colones, la empresa decide comprar dos veces a la semana; son los lunes y jueves los días establecidos, por lo tanto, se venderán a un precio superior.

4.4.4 Recursos clave

En este apartado se analizaron los recursos materiales, el recurso humano y el recurso intelectual.

Recursos materiales

Pollos el Buen Sabor, al ser una empresa de muchos años, contiene muchos recursos materiales como: mobiliario y equipo, tienen seis mesas, 19 sillas, una computadora, una urna de pollo, una plancha industrial, un asador, freidores, dos congeladores, dos cámaras de refrigeración, estantes, cinco pinzas, dos coladores industriales, canastas, platos, vasos, cubiertos, tenedores, cucharas, un mostrador, canastillos, dos moldes, dos sartenes, una cocina de gas, un extractor, dos tablas de picar, cuchillos, bandejas, pascones, una olla de presión, basureros, kit de limpieza, un botiquín de primeros auxilios, un extintor, una mesa de acero inoxidable, tres pilas, lavatorios, un microondas y utensilios de cocina.

Es importante que Pollos el Buen Sabor establezca un presupuesto en cuanto a mantenimiento del equipo que poseen, desde las cámaras refrigeradoras, congeladores y freidores; por ello se registran en los presupuestos que debe tener la empresa. Sin embargo, todo el equipo es provisto por las agencias vendedoras de los productos correspondientes; ellos tienen un periodo establecido de ir a la empresa a realizarlo.

No obstante, es importante para la empresa la urna repostera y se cotizó con dos empresas de Costa Rica, tanto en Veromatic y Equipos Macadi y se seleccionó la urna repostera refrigerada, con vidrio curvo 100cm largoX90cm ancho X140cm; de igual manera se buscó una persona especializada en electricidad para el mantenimiento de los freidores que posee el negocio.

Para mantenimiento y equipo de la empresa se destina el siguiente presupuesto:

- Urna repostera refrigerada vidrio curvo 100cm largoX90cm ancho X140cm alto, con un costo de 700,000 mil colones.
- Para el mantenimiento y reparación de freidores se destinan 300,000 colones. Estos artefactos serán financiados mediante el Banco Nacional con una tasa de interés de 8,35% en el programa de compra de equipo para las pequeñas y medianas empresas, por cuotas mensuales de 31,498 colones por un periodo de tres años.

Recurso humano

En la actualidad, la empresa no posee un análisis de puestos, ni diseños, de manera que trabajan de forma empírica y bajo normas que se han brindado verbalmente sin ninguna formalidad; los colaboradores no tienen puestos establecidos, ni existe una estructura organizacional.

Es importante que Pollos el Buen Sabor establezca una descripción y diseño de puesto formalmente documentado. Por ello, se desarrollaron perfiles de puestos, su análisis, descripción, normas, políticas de la empresa para los colaboradores y la estructura organizacional.

Se estableció el análisis de puestos, sus funciones, sus dificultades y exigencias, las competencias corporativas, los requisitos básicos y las normas y políticas de la empresa.

Análisis de puestos Pollos el Buen Sabor

Toda empresa debe tener una representación gráfica de sus estructuras departamentales y el capital humano, por lo tanto, se realizó un organigrama de los puestos y la relación que existe entre las áreas. La siguiente figura será la estructura departamental de Pollos el Buen Sabor:

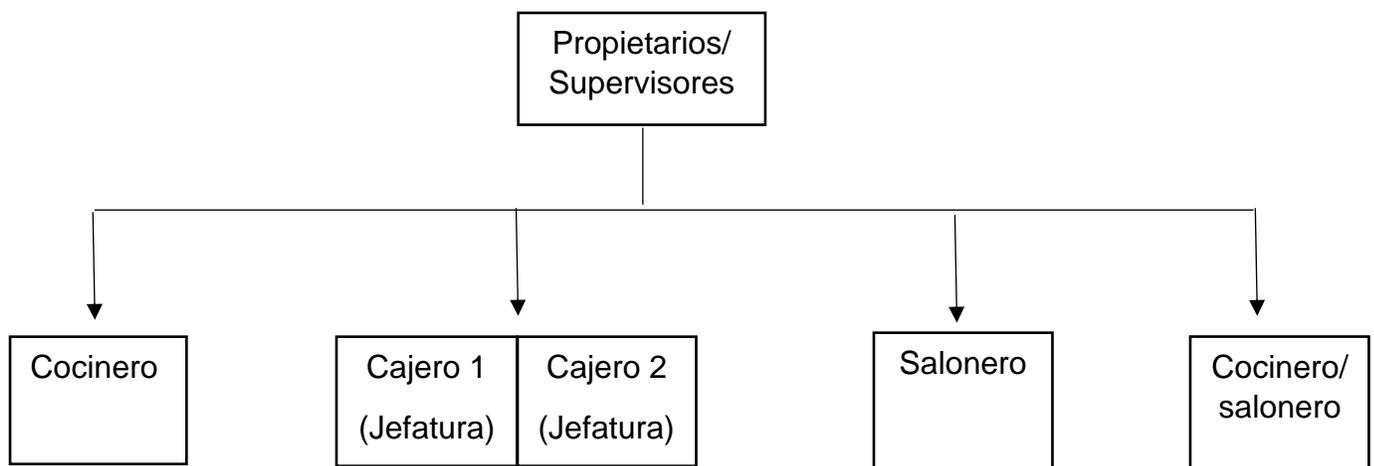


Figura 1.3.1 Organigrama de la empresa Fuente: elaboración propia

La empresa tiene una estructura organizacional que cuenta únicamente con cinco colaboradores: dos jefes, parte de ellos en el puesto de caja, posteriormente se encuentra uno en área de cocina y salón. Adicional a los puestos fijos se tiene una persona que conoce y ejerce los puestos de cocina y salón, cuyo objetivo es cubrir el día libre de los demás.

Al ser una estructura pequeña, los mismos propietarios trabajan todos los días supervisando y en el manejo de la caja. Debido a ello se les considera un salario representativo, además de las eventuales utilidades.

Los puestos que ofrecen Pollos el Buen Sabor, por encima de sus funciones, tienen como primer objetivo, la existencia de ética, respeto, integridad, comunicación y empatía. Por ello, toda persona que desee ser parte de la empresa debe tener también dichos valores y podrá ser considerado parte del equipo.

Cada puesto de trabajo tiene sus propios objetivos, de manera que deben ser conocidos primeramente antes de ser asumido por la persona. Existen tres puestos en Pollos el Buen Sabor que son los pilares fundamentales para el movimiento interno de la empresa: El cajero, el salonero y el cocinero.

El cajero, tiene como principal finalidad asumir, recepcionar y sobre todo custodiar los dineros en efectivo que se muevan en la empresa. Debe administrarlo y así mismo, tener habilidad para tener contacto con los clientes, al ofrecer atención de calidad. **El salonero** es una figura principal para el negocio, tiene como objetivo lograr que el cliente quede satisfecho, al brindarle un servicio de alta calidad. **El cocinero** tiene como propósito principal realizar las órdenes del menú adecuadamente, como también mantener el orden y la limpieza dentro de la cocina.

A continuación, se citan las tareas y funciones que requieren cada puesto como también las dificultades y exigencias que representan las tareas.

Funciones del puesto

Cajero

- Ejecutar todas las funciones relacionadas con el cobro y cuadre de la caja.
- Buen servicio al cliente, atender, asesorar y orientar al cliente.
- Tener el control de los pedidos.
- Atender a los proveedores, recibir, revisar y almacenar los productos.

Dificultades y exigencias de las tareas

Esfuerzo físico: La mayor parte de la jornada laboral, el cajero debe permanecer de pie, cerca de la caja.

Esfuerzo mental: Debe existir una máxima concentración, por lo que puede provocar una irritación mental.

Esfuerzo visual y auditivo: Se requiere de mucha atención y esfuerzo tanto visual como auditivo.

Requisitos básicos:

- Mínimo noveno año de secundaria.
- Conocimiento en computación.
- Aptitud para las matemáticas.

Cocinero:

- Debe tener conocimiento en manipulación de alimentos y su respectivo título.
- Se responsabilizará del buen funcionamiento y el orden en la cocina.
- Elaborará los alimentos del menú, tanto el pollo frito como las variedades de comidas rápidas.
- Colaborará con los pedidos que se le solicitan, trabajo en equipo.
- Realizará el aseo correspondiente.

Dificultades y exigencias de las tareas del cocinero

Esfuerzo físico: Tiene que realizar tareas repetitivas, posturas forzadas, sobre todo brazos y muñecas, permanecer de pie. Debe tener consciencia de que hay factores como las condiciones ambientales que son riesgosas al tener mucha exposición al calor, manejar equipos que generan altas temperaturas y lo exponen a quemaduras, si no utiliza el uniforme adecuado.

Psicosociales: No existe una zona de descanso específica para los trabajadores. Durante ocasiones de muchos pedidos existe la probabilidad que haya falta de coordinación, si no saben asumir situaciones bajo presión; deben mantener un ritmo de trabajo elevado.

Requisitos básicos:

- Manipulación de alimentos.
- Experiencia laboral.

Mesero

- Recibir a los clientes y ofrecer la bienvenida, debe tener comunicación asertiva con ellos.
- Conocerse el menú y brindar la información completa.
- Trabajar con rapidez y eficacia.
- Mantener la calma bajo presión.
- Toma la orden de los clientes.
- Realiza constante aseo en la urna y en el salón.

Dificultades y exigencias de las tareas del mesero

Esfuerzo físico: La persona debe pasar de pie, movilizándose e inclinándose toda la jornada laboral, para la entrega de platillos y solicitud de pedidos.

Esfuerzo psicológico y mental: Debe tener actitud para enfrentar cualquier adversidad o situación que se le presente con algún cliente y concentración para realizar bien las órdenes.

Requisitos básicos:

- Mínimo noveno grado de secundaria.
- Tener habilidades comunicativas.
- Ser observador.
- Pensar con rapidez.
- Título de servicio al cliente.

Además, es importante que las personas que laboren en el negocio posean competencias corporativas como las siguientes:

Competencias corporativas

- Trabajo en equipo: se requiere de personas que colaboren en el ambiente de trabajo, respeten los criterios de otros y promuevan el logro de los objetivos.
- Iniciativa: Tener empoderamiento y tomar iniciativas, para anticiparse a cualquier tarea.
- Compromiso: Deben promover las metas de la empresa y respetar sus normas.

Se crearon políticas que los colaboradores deben seguir, a partir de que empiecen a laborar en la empresa; deben estar sujetos a ellas y actuar como lo indican.

Políticas de Pollos el Buen Sabor

- Excelente presentación personal, aseo e higiene, uñas cortas, sin esmalte, cabello recogido, sin maquillaje.
- Utilización del uniforme, además de usar la camisa y la gorra que se les brindó, debe utilizar zapatos cerrados.
- No expresarse mal de los compañeros de trabajo con otros.
- No discutir de temas controversiales sobre política, fútbol, religión, ideologías o algún otro que afecte el clima laboral del negocio.
- Mantener una actitud positiva durante horas laborales, tener empatía y compañerismo.
- En caso de que exista disconformidad con algún otro compañero, hablarlo primeramente con los jefes.
- No divulgar información interna de la empresa.
- No divulgar recetas, ni procesos de producción del negocio.

- Mantener el orden y el aseo en todas las áreas del negocio, muebles, equipos y alimentos.

A continuación, se presenta la tabla de salario mínimo de ley, que Pollos el Buen Sabor le retribuye a sus colaboradores.

Tabla N° 25 Salarios de ley según su puesto

Salarios mínimos 2020	Bruto
Cocinero.	₡ 352,800
Mesero.	₡ 319,800
Cajero.	₡ 358,468

Fuente: elaboración propia.

Los salarios expuestos son los indicados según demuestra el Ministerio de Trabajo, por lo cual, representa lo que le corresponde a cada colaborador.

Recursos intelectuales

Pollos el Buen Sabor es una empresa que no tiene inscrito su nombre comercial en el Registro de la Propiedad Industrial. Este requisito es fundamental para agregarle valor al negocio como también para otorgarle identidad y protección a su nombre.

La vigencia de una marca es de 10 años a partir de su fecha de inscripción en el Registro; por consiguiente, se presentan los requisitos legales y paso a paso, la manera de ejecutar dicho trámite.

Desde su nombre comercial, como incluso su slogan es importante inscribirla y se realiza ante el Registro de Propiedad Industrial. Esto tarda aproximadamente seis meses, si no se presentan oposiciones por parte de terceros. Primeramente, se requiere de la solicitud de inscripción del nombre comercial o bien, ya sea para también su slogan o logotipo. Luego, se le realizará el “examen de forma”; la institución examinará si la solicitud se encuentra completa y posee los requisitos formales. Después, se le hará un examen a fondo, es decir, el Registro estudiará si el nombre comercial incurre en alguna prohibición prevista en la Ley. Si no existe rechazo alguno o bien ya sea un cambio, se hace la publicación de la solicitud en la Gaceta, por tres veces consecutivas; durante ese periodo pueden existir oposiciones. Por tanto, en caso de que un tercero se considere afectado por el nombre comercial, se podrá presentar oposición de esta. Por último, si no existen oposiciones, se obtiene el certificado de registro, es decir, se procederá a su inscripción formal.

El procedimiento de documentación y proceso legal para el registro de marca o nombre comercial conlleva un costo de 50,000 colones, si son los dueños o alguien responsable de la empresa los encargados de realizar el procedimiento de formalidad. De lo contrario, existen empresas que pagan a un abogado, el cual puede cobrar de 100,000 a 150,000 colones por el trámite.

Se estableció el análisis de puestos, sus funciones, sus dificultades y exigencias, las competencias corporativas, los requisitos básicos y las normas y políticas de la empresa.

4.4.5 Canales de comunicación

El canal de comunicación que el negocio tiene mayormente establecido, es la publicidad voz a voz. Sin embargo, cuenta con redes sociales, pero, que no se les da el seguimiento profesional y necesario para llamar la atención del público; por ello, es importante que Pollos el Buen Sabor logre tener canales que se ajusten a la nueva era. En la actualidad, la mayor parte de los medios de comunicación directos son a través de la virtualidad y la tecnología, de modo que se utilizarán lo más comunes, como también estrategias publicitarias para llegar al cliente de la manera más rápida y directa.

Se desarrollaron las plataformas en las cuales Pollos el Buen Sabor puede trabajar para brindar un canal de comunicación directo a las personas. Así mismo, se establecieron estrategias y un plan de publicidad que puede promover la empresa a través de esas redes sociales.

La persona encargada de manejar exclusivamente las redes sociales será una participante de la familia, Evelyn Sancho, dispuesta a ofrecer su servicio. Sin embargo se le dirigirá las publicaciones que debe realizar y el momento adecuado. Las plataformas por utilizar son las siguientes:

- Facebook, es una red que abarca de manera global a muchos usuarios, creada especialmente para mantener en contacto entre las personas. Así mismo, los usuarios pueden crear un perfil de ellos y compartir información personal, noticias, videos, entre muchas otras opciones; no obstante, para las empresas es un medio importante porque de ahí pueden observar y conocer los gustos y preferencias de sus compradores. Es una plataforma para crear publicidad con impactos directos hacia sus clientes. Sin embargo,

es necesario saber que dicha red abarca mayormente a las personas con edades promedio de 30 años en adelante; es probable que a ellos se dirija el mercado. De igual forma Facebook ofrece políticas de publicidad con un costo adicional para que la empresa pague a cambio de sus anuncios publicitarios; el monto mínimo es de mil colones en adelante y se puede asignar ya sea semanal, quincenal o mensualmente.

Pollos el Buen Sabor, como estrategia publicitaria en Facebook, utilizará las fechas especiales del año, especialmente día de la madre, día del padre, del niño, independencia de Costa Rica y navidad, para rifar un combo especial de seis piezas de pollo con un refresco dos litros. Únicamente las personas deben compartir la publicación que se hará en la página y etiquetar a tres personas para quedar participando; posteriormente se realiza la rifa y se publica el ganador. Habitualmente el segmento de mercado que participa en esas rifas son personas adultas, mayormente familias; por tal motivo es que se rifan combos grandes en esas fechas. De igual forma se publicarán fotos de los productos constantemente y así mismo, recordatorios, como lo es servicio express, sinpe móvil, Wi-fi y demás avisos importantes.

- Instagram, contiene de los recursos publicitarios más necesarios para llegar a las personas, en particular a grupos de usuarios más jóvenes. Se trabaja por medio de seguidores que serán tus amigos; es una aplicación que tiene como objetivo principal compartir fotografías instantáneas, de igual manera imágenes y descripciones en donde todos observan tus publicaciones, es una red más moderna y de mucho potencial para influenciar a los millennials.³

³ Los millennials son aquellas personas nacidas a partir de los 80 son jóvenes que pertenecen a una nueva generación digital.

Para Instagram el tipo de publicidad que se ejecuta es diferente, ya que su público es especialmente joven y se encuentra muy activo en la actualidad. Por tanto, se utilizan las historias y se destacan las más importantes a través de fotos de los productos, promociones que haya, avisos importantes, para que los seguidores la estén viendo; deben ser creativos, como también crear publicaciones que tengan un impacto emocional y divertido. Por ello, se escribirán frases diarias de reflexión agregándole un valor diferenciador, además de ser un componente clave emocional para impactar a las personas. De igual forma se compartirán todos los momentos importantes de la empresa mediante videos. Por último se crearán concursos sorpresas, mínimo cada quince días, de una porción de pollo, además de una hamburguesa. Se harán de forma dinámica y ambos productos se rifarán de quincena por media; quedarán participando aquellos que etiqueten a tres personas y compartan la publicación en su historia.

- WhatsApp vino a romper paradigmas y métodos ambiguos de comunicación. En ella se puede realizar una conexión directa y segura con los clientes, especialmente para los millennials funciona para brindar atención al consumidor y tomar su orden, de manera que no tengan que llamar. El cajero del negocio se encargará de estar pendiente de los pedidos que soliciten; a través de web WhatsApp podrá ver la computadora y tomar sus órdenes.
- Como método de postventa no menos importante, se realizó una lista de clientes que no han vuelto a comprar durante 22 días, por lo que, se les llama en privado para verificar que el servicio haya estado bien o si quisieran brindar una recomendación para mejorar.

Se evaluaron los gastos financieros de publicidad que tendría la empresa anualmente.

Mediante las estrategias de Facebook la empresa gastaría en combos para las fechas especiales que se describieron anteriormente 40, 500 colones anuales. Por medio de Instagram habría una inversión en publicidad, al realizar concursos sorpresas durante las semanas, de 46, 776 colones anuales. A través de WhatsApp se recargaría una línea prepago que se había contemplado anteriormente en gastos tecnológicos, de 5000 mil colones mensuales.

4.4.6 Relación con los clientes

Pollos el Buen Sabor es un negocio que no tiene establecido políticas, ni estrategias para obtener una relación estable con sus clientes. Mediante ello se puede crear fidelización y además la identificación de clientes potenciales, que son clave para los ingresos de la empresa.

Se realizó un análisis para conocer qué tácticas se implementaron en la empresa para crear un vínculo profundo con el cliente. Esto, además de agregar políticas internas en la empresa, con referencia a la atención; así mismo se aplicaría una metodología postventa con los consumidores potenciales.

Mediante una encuesta en línea, se crearon estrategias para ofrecer al cliente mayor satisfacción en los servicios que se les brindan. También para aquellos que son clientes potenciales como método postventa y así mismo políticas internas para los colaboradores referentes a la atención al cliente.

A través de dicha herramienta se conoció que los consumidores solicitaban un servicio express gratuito. Por tanto, las propuestas fueron las siguientes:

Opción n°1: Para todos aquellos clientes que soliciten servicio express durante dos veces en una semana, se les dará gratuito el tercer envío. A través de pago sinpe móvil, por su comprobante, quedarán registrados las veces que consumió la persona.

Opción n°2: Mediante el método de observación se hizo una estimación aproximada, se tienen identificados y contemplados siete clientes potenciales. A dichas personas se les dará gratuito un acompañamiento mensual; dentro de ese mismo mes, ellos pueden elegir en el momento que lo deseen. Así mismo, se les otorgará una gaseosa gratuita durante las siguientes fechas festivas del año, si consumen durante los días de la madre, día del padre, del niño y navidad.

De la misma manera es importante la implementación de políticas para los clientes, de forma que todos los colaboradores deben brindar el trato que se establece en la empresa. Por consiguiente, estas son las nuevas políticas se presentaran:

Políticas de atención a los clientes:

- Se debe primeramente saludar y demostrar interés en la persona, al ofrecer una bienvenida de calidad.
- Brindar un servicio de atención excepcional, con amabilidad, tener contacto visual directo, sin desviarle la mirada, con seguridad y tranquilidad.

- Dar información completa de los productos del menú, posteriormente consultar si quedaron con alguna duda.
- Estar atentos y servirles agua, luego estar pendiente si necesitan hielo u otra bebida.
- Alcanzar un servicio rápido y eficiente.
- Para todos aquellos clientes que soliciten el pedido por teléfono, se les alistará, empacará y cobrará el producto en su vehículo. Es responsabilidad del colaborador encargarse de llevarlo respectivamente ahí, sin que ellos tengan que trasladarse hasta el local, si así lo desean.
- No confrontarlos, si surge algún inconveniente, en caso de queja, referirlos con el administrador que se encuentre a cargo en ese momento.
- Ofrecer un trato justo, desde sus solicitudes hasta sus reclamos; para ello se deben acatar todos los procedimientos establecidos.

La relación que se propuso con los clientes como primera opción, en la que el express se dará gratuito cuando el cliente lo solicita por tercera vez durante la misma semana, el gasto de flete semanal puede variar dependiendo del lugar donde lo soliciten; se realizó una estimación aproximada y sería un gasto de doscientos noventa y un mil, novecientos ochenta y cuatro colones anuales.

Así mismo, la relación con los clientes frecuentes, al otorgarles el beneficio de un acompañamiento mensual, será de veinticinco mil doscientos colones anuales.

Con respecto a los refrescos ofrecidos en promoción, se obtuvo un promedio de las personas que consumirían durante los días que se establecieron y su gasto anual sería de veintiocho mil colones.

4.4.7 Propuesta de valor

Como parte de la propuesta de valor, se presenta la misión y visión de Pollos el Buen Sabor, se documenta y establece formalmente en la empresa.

Misión:

Somos una empresa especializada en pollo frito y comida rápida, enfocada a la atención familiar, comprometida a brindarles satisfacción y buen servicio a sus clientes, que son su mayor prioridad.

Visión:

Ser una empresa familiar, reconocida en la Zona Sur por ser adaptable a los cambios actuales y a las nuevas generaciones, innovadora, operante, eficiente y visitada por todas aquellas familias generacionales, desde niños, jóvenes y adultos mayores, que se posiciona en la mente de sus consumidores como el mejor negocio en atención familiar.

Por consiguiente, se establecen nuevas estrategias de servicios, que Pollos el Buen Sabor va a aplicar y establecer como política a sus colaboradores; la finalidad es crear una diferenciación en su servicio.

De acuerdo con una política de relación con los clientes, se seguirá llevando el producto a todos los clientes que deseen llamar con antelación a realizar su pedido y pasan por ello. Los colaboradores se encargan de entregárselo hasta su vehículo, sin que las personas tengan que desplazarse dentro del local.

Así mismo, se va a ambientar el lugar, es decir, mesas para grupos de cuatro a cinco personas, especialmente para todas aquellas familias. Se realiza una decoración en las paredes con fotos antiguas del nacimiento de la empresa, mediante un recuadro, combos grandes de ocho a diez piezas en los menús y constantes promociones en fechas especiales para las familias.

Otro método de diferenciación en las épocas de diciembre durante cada año, es regalar bolsas de manta con el logo de la empresa; esto, de manera que los clientes recuerden que durante la época navideña, al comprar más de cuatro porciones en adelante, obtendrán una de las mantas y a la vez se contribuiría al ambiente; para la elaboración de ellas se cotizó en la empresa Nuare ubicada en Ciudad Neilly.

La misión y visión de Pollos el Buen Sabor debe documentarse e introducirse en la empresa visiblemente; de igual manera en las redes sociales, desde Facebook como Instagram, junto con el logo de la empresa.

Con respecto al servicio, se aplicarán estrictamente todas las políticas de atención que se establecieron, de acuerdo con lo propuesto en el aspecto de relación al cliente dentro de la propuesta de valor.

Para la propuesta de los bolsos de mantas para la época navideña, el costo cotizado en Nuare es de 3000 colones cada uno; esto se clasifica como gastos para incentivos en los clientes y de esa manera se crea una diferenciación.

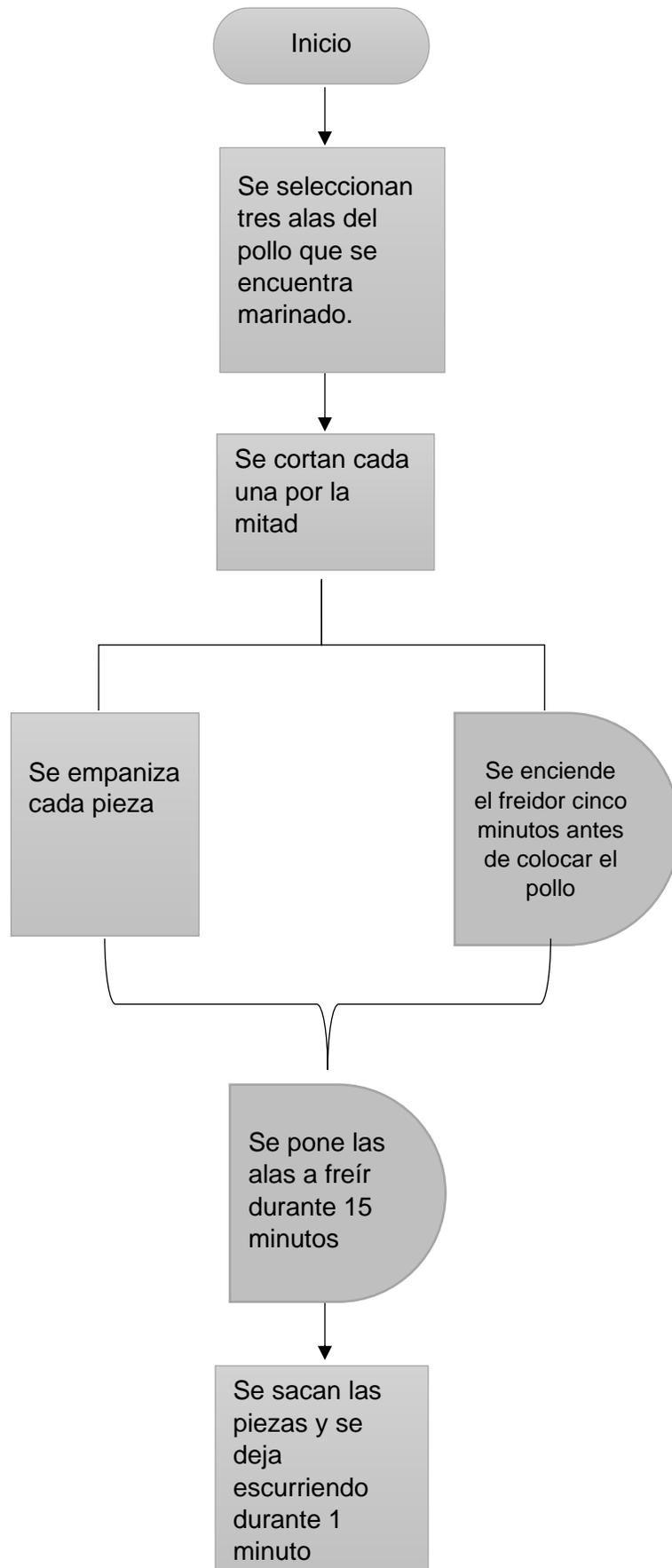
4.4.8 Fuentes de ingresos

Como fuentes de ingresos, se analizó la alternativa de nuevos productos en el menú, que mediante una entrevista de los clientes sugirieron expandirlo con las alitas a la barbacoa, pollo asado y trocitos de pollo de mostaza miel; así mismo se propusieron obtener fuentes de ingresos con la implementación de pagos de servicios públicos.

Se realizó un diagrama de proceso para la elaboración de los nuevos productos, con la finalidad de que los colaboradores lo continúen realizando, para disminuir tiempo en su preparación.

Elaboración de las alitas a la barbacoa

El proceso de elaboración de las alas a la barbacoa que los colaboradores deben realizar para su preparación, debe ser el siguiente:



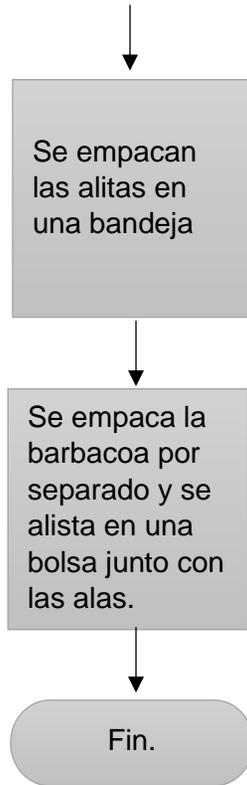
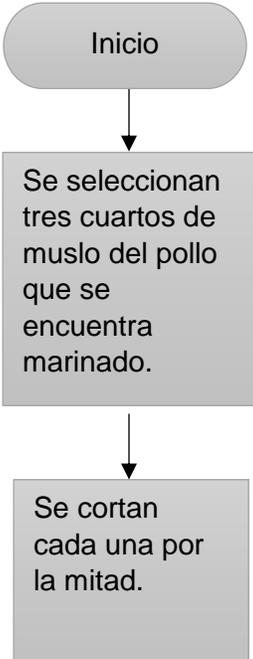


Figura 1.4.1 Diagrama de flujo de la preparación de alitas a la barbacoa. Fuente: elaboración propia

Las alas a la barbacoa es un producto accesible de realizar y a la misma vez rápido de alistar. Como se demuestra, primeramente, se seleccionarán tres alas marinadas, luego se pican a la mitad cada ala, de manera que queden en seis piezas de pollo, posteriormente, se pasan a empanizar y mientras se hace eso, se enciende el freidor para que se vaya calentando. Una vez listo se echan las alas a freír durante 15 minutos, después se sacan, se escurre cada pieza y se empacan en una bandeja foam. Por consiguiente, se alista la salsa barbacoa en un vaso sufle y se le pone la tapa; una vez realizado, se echan ambos en una bolsa, preparado para entregar.

Elaboración de los trocitos de pollo con mostaza miel

Se procede a realizar la manera en que debe prepararse los trocitos de pollo con mostaza miel, de forma que los colaboradores deben seguir el siguiente diagrama, que es similar a la elaboración de las alas a la barbacoa.



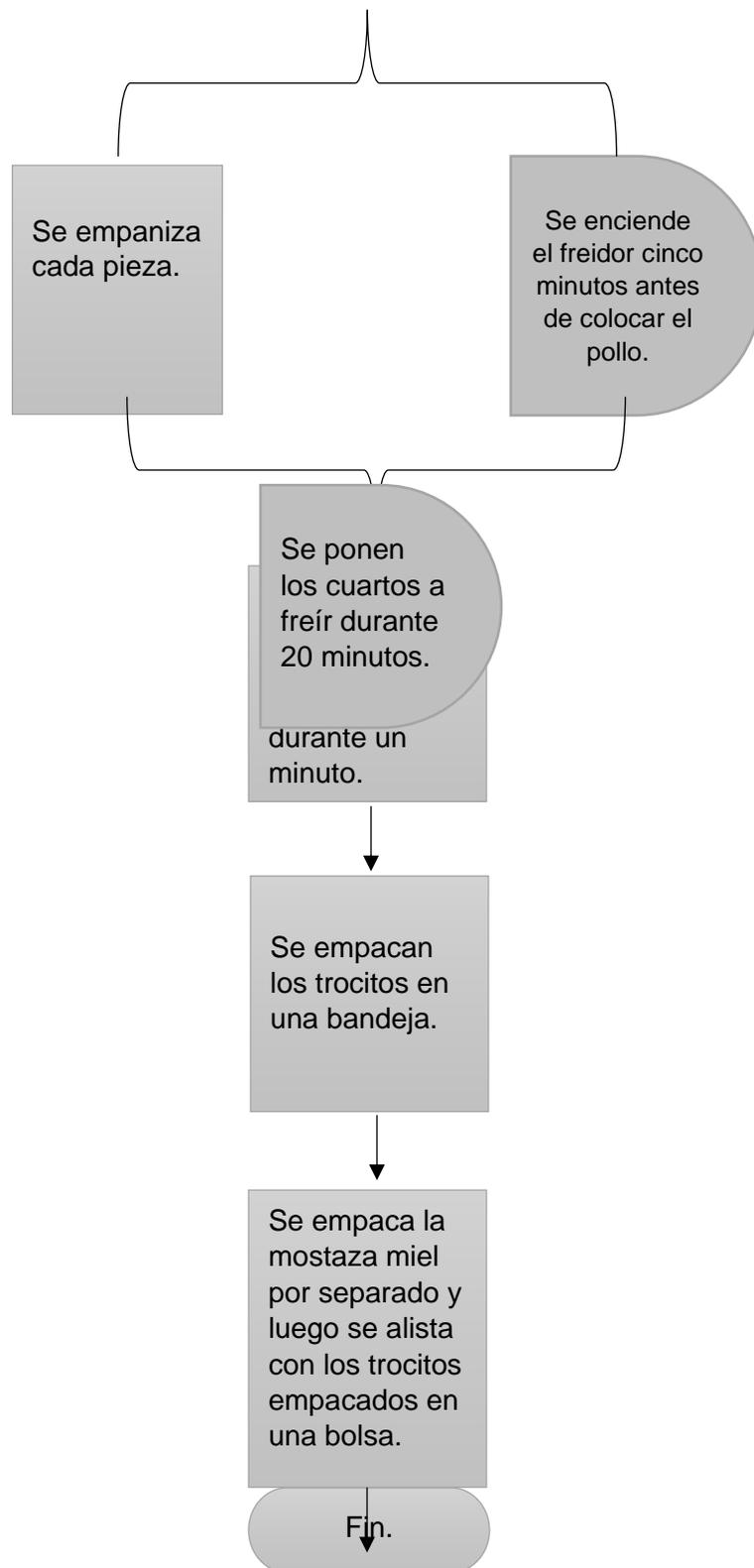
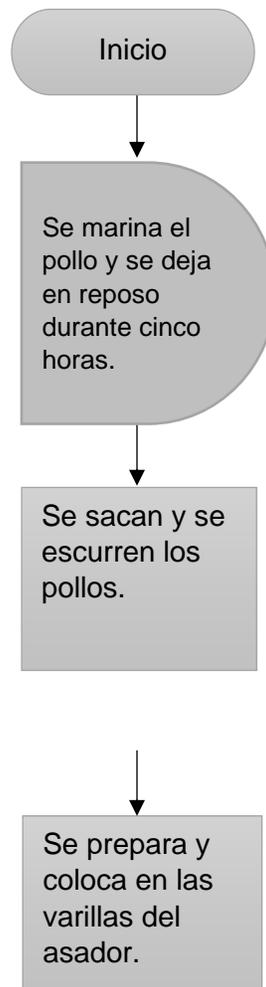


Figura 1.4.2 Diagrama de flujo de la elaboración de trocitos de pollo con mostaza miel. Fuente: elaboración propia

La preparación de los trocitos de pollo con mostaza miel, tiene mucha similitud en cuanto a las alas a la barbacoa. Se seleccionan los tres cuartos de muslos marinados, luego se corta por la mitad cada cuarto, de manera que queden en seis trocitos, posteriormente se colocan en el freidor y se cocinan durante 20 minutos, después de sacan las piezas y se escurren. Una vez realizado esto, se alistan los trocitos en el empaque correspondiente, se empaca la salsa mostaza miel en el vaso sufle y se alistan ambos productos en una bolsa, listos para entregar.

Elaboración de pollo asado

Para la preparación del pollo asado se realiza el siguiente proceso



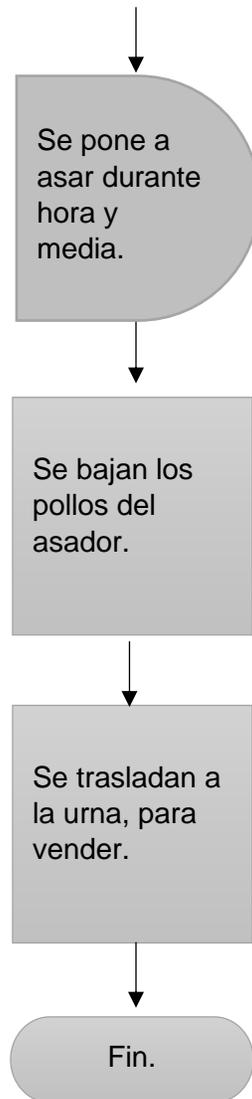


Figura 1.4.3 Diagrama de flujo de la preparación del pollo asado. Fuente elaboración propia.

El pollo asado es uno de los productos que conllevan más tiempo en su preparación, debido a la cantidad de horas que se necesitan para marinarse. Primeramente, se marina y se deja reposar por seis horas, luego de haber transcurrido el tiempo, se saca, se escurre y se prepara para colocarlo en las varillas del asador. Una vez colocado los pollos, se traslada al asador, se pone a asar

durante hora y media, por último, se sacan los pollos se revisan y se verifica que se encuentren debidamente cocidos. Una vez confirmado, se saca pollo por pollo de las varillas y se colocan en la bandeja de la urna, para luego llevarlos donde los clientes lo puedan observar.

4.4.9 Estructuración de costos

Se desarrolló toda la estructuración de costos que conlleva Pollos el Buen Sabor, desde la inversión inicial, como los costes de producción, los gastos operativos, de administración, suministros, financieros, variables y fijos. Por último, sus ingresos, al mostrar la utilidad mediante las ventas que realizan y las nuevas ofertas que se proponen implementar.

Inversión inicial

Se va a realizar un financiamiento en el Banco Nacional mediante un programa que ofrecen para las pequeñas y medianas empresas en el rubro de compra y equipo, que va a financiar un millón de colones a la empresa con una tasa de interés de 8,35% para la adquisición de equipo nuevo.

Tabla N° 26 Inversión inicial

Inversión inicial.	Cantidad	Total
Mantenimiento y reparación de freidores.	1	€300 000,00
Urna repostera.	1	€700 000,00
Impresión de cuadros (decoración).	3	€78 000,00

Registro industrial.	1	₡50 000,00
Total		₡1 128 000,00

Fuente: elaboración propia

Como se observa, se va a invertir en tres aspectos importantes para el funcionamiento de la empresa. Se inicia con el mantenimiento y reparación de freidores, que son importantes para seguir produciendo. La empresa cuenta con tres freidores industriales y cada uno requiere de mantenimiento; por ello, se utilizan 300,000 colones para su reparación. Así mismo, se va a invertir en una urna repostera con la finalidad de ofrecer postres a los clientes; al ser nueva conlleva un costo de 700,000 colones. Para ambos aspectos se le va a ser frente a través de un financiamiento bancario. Posteriormente, se va a invertir en unos recuadros como parte de la decoración para la empresa que conlleva un costo de 78,000 colones, con la misión de crear identidad al negocio; dicho costo será asumido como aporte de los socios. Por último, es importante el registro de propiedad industrial para que la empresa formalice y proteja su nombre comercial; esto conlleva un costo de 50,000 colones que se puede cancelar mediante las utilidades.

Gastos operativos

Se detallan todos los gastos operativos que conlleva la empresa desde sus costos fijos que son administrativos, de inversión, financieros y suministros, como también los variables.

Costos fijos

Los costos fijos son todos aquellos administrativos en el que se demuestran los servicios contables: factura electrónica, agua, luz, gas, teléfono, cable, internet, alarma, salarios, cargas sociales, seguro independiente, INS, patente, impuestos municipales, gastos por fletes, gastos por incentivos a los clientes y tecnología. También los gastos de suministros que conllevan los productos de limpieza, en cuanto los de inversión lo relacionado con maquinaria y equipo, por último los financieros que demuestran los préstamos, interés e impuestos de renta.

Gastos administrativos por mes que posee Pollos el Buen Sabor

En los gastos administrativos se demuestra aquellos gastos fijos que requiere la empresa mensualmente y son necesarios para la organización, dirección y administración del negocio.

Tabla n° 27 Gastos administrativos

Detalle	Cantidad	Unidad medida	Total
Gastos administrativos			
Servicios contables.	1	Cargo por mes	₴18 000,00
Factura electrónica.	1	Cargo por mes	₴11 500,00
Servicios de agua.	1	Cargo por mes	₴45 000,00
Servicio de luz.	1	Cargo por mes	₴500 000,00
Gas.	1	Cargo por mes	₴22 000,00
Servicio telefónico.	1	Cargo por mes	₴17 000,00
Servicio cable.	1	Cargo por mes	₴19 000,00
Internet.	1	Cargo por mes	₴10 000,00
Alarma.	1	Cargo por mes	₴25 000,00
Salarios.	3	Cargo por mes	₴1 002 600,00

Cargas sociales.	3	Porcentaje 26,5%	¢265 689,00
Salario de patronos.	2	Cargo por mes	¢716 936,00
Seguro independiente patronos.	2	Cargo por mes	¢110 000,00
Reserva de aguinaldos	5	Reserva	¢143 294,67
INS.	1	Cargo por mes	¢20 317,00
Patente	1	Cargo por mes	¢10 000,00
Impuestos municipales.	1	Cargo mensual	¢13 646,00
Datáfono.	1	Cargo mensual	¢120 000,00
Gastos por fletes a los clientes.		Cargo por mes	¢24 332,00
Gastos por incentivos a los clientes.	1	Al mes	¢17 965,00
Tecnología.	1	Cargo por mes	¢5 000,00
TOTAL			¢3 117 279,67

Fuente: elaboración propia.

Como se puede notar, son gastos generales y no propios de la fabricación de cada producto; sin embargo, a nivel general son soportados y cubiertos mediante la utilidad que generan todos los productos y el negocio como tal. Por ello, será importante tenerlos en consideración para efectos de la proyección del flujo. Así mismo, se incluyeron nuevos gastos que no contemplaba anteriormente la empresa, como fletes a los clientes, incentivos y tecnología, como estrategias propuestas, para otorgarle mayor posicionamiento a la empresa en el mercado.

Tabla n° 28 Gastos de suministros

Los gastos de suministros son aquellos que requieren la empresa para el mantenimiento en cuanto al aseo y limpieza de la empresa; a continuación, se presentan los costos mensuales de cada producto.

Detalle de suministros	Cantidad	Precio unitario	Total
Toalla papel rollo.	3	¢11 382,07	¢34 146,22
Papel higiénico.	3	¢1 432,17	¢4 296,50
Limpiador de platos fibra Scott.	6	¢302,96	¢1 817,79
Desinfectante.	3	¢1 576,35	¢4 729,05
Alcohol.	1	¢8 670,00	¢8 670,00
Servilletas.	1	¢7 872,66	¢7 872,66
Jabón en polvo.	1	¢4 747,00	¢4 747,00
Jabón lava trastos.	1	¢7 418,45	¢7 418,45
Bolsas de basura.	5	¢2 825,00	¢14 125,00
Cloro.	3	¢1 841,90	¢5 525,70
TOTAL			¢93 348,37

Fuente: elaboración propia

Como se observa, Pollos el Buen Sabor requiere de algunos suministros para su limpieza y aseo, desde toalla papel rollo, papel higiénico, limpiador de platos fibra scoot, desinfectante, alcohol, servilletas, jabón en polvo, jabón lava trastos, bolsas de basura y cloro; estos productos tienen una suma mensual de 93, 348,37 colones, que deben considerar los dueños dentro de sus gastos operacionales.

Gastos financieros

Se demuestran los gastos financieros que conlleva la empresa mensualmente, desde los préstamos, intereses e impuestos.

Tabla N° 29 Gastos financieros

Gastos financieros	Cantidad	Unidad de medida	Total
Préstamo original			
Amortización principal.	1	Cargo mensual	₡150 000,00
Intereses.	1	Cargo mensual	₡325 000,00
Total			₡475 000,00
Préstamo nuevo			
Amortización principal.	1	Cargo mensual	₡11 498,00
Intereses.	1	Cargo mensual	₡20 000,00
Total			₡31 498,00
TOTAL			₡506 498,00

Fuente: elaboración propia

La empresa ya poseía un préstamo original en el cual se estaba pagando mensualmente 475,000 colones y una amortización e intereses. Se propuso la adquisición de un nuevo préstamo en el Banco Nacional con la finalidad de adquirir equipo nuevo y además la reparación del equipo actual. Para ello, se paga mensualmente de amortización e intereses 31, 498,00 colones. Por ello, el total del financiamiento sería de 506, 498,00 colones.

Tabla N° 30 Gastos por depreciación

La siguiente tabla demuestra la depreciación mensual de todo el equipo que pertenece a la empresa.

Equipo	Depreciación	Cargo mensual
		₡72 777,78

Fuente: elaboración propia.

El monto mensual del equipo se refiere a los freidores, asador, plancha y urna, que se les sacó su depreciación mensual y se sumaron 72 777,78 mil colones.

Total de costos fijos

Los costos fijos es la suma de aquellos gastos administrativos, de suministros, financieros y depreciación que se necesitan para la operación normal del negocio.

Tabla N° 31 Suma de los costos fijos

	Cargo mensual
Gastos operativos	
Gastos administrativos.	¢3 117 279,67
Gastos suministros.	¢93 348,37
Depreciación.	¢72 777,78
TOTAL	¢3 283 405,81

Fuente: elaboración propia

Pollos el Buen Sabor requiere de 3 283 405,81 colones para hacerle frente a costos fijos mensuales que tiene la empresa que pagar; mediante sus utilidades e ingresos puede asumir dicho monto.

Costos variables

Se detallaron todos los costos variables que la empresa posee para su operación, como también los nuevos productos que se propusieron para obtener una mayor utilidad; cada monto que se observará es mensualmente.

En los costos variables se encuentra todos los productos que se necesitan para la materia prima, como empaques, refrescos y demás.

Tabla N° 32 Costos variables

Costos materia prima	Unidad	Peso (kilos)	Precio unitario	Precio total mensual
Pollo crudo.		1440	¢1 414,00	¢2 036 160,00
Empanizador.		75	¢2 373,00	¢177 975,00
Marinador.		50	¢1 141,30	¢57 065,00
Carne tiquiqueña.		6	¢4 520,00	¢27 120,00
Pollo mechado.		6	¢1 414,00	¢8 484,00
Salchichas.		5	¢2 030,10	¢10 150,50
Tomate.		14	¢984,75	¢13 786,50
Zanahoria.		5	¢606,00	¢3 030,00
Papas.		3	¢596,91	¢1 790,73
Repollo.		6	¢439,35	¢2 636,10
Bolsa para papas.		2	¢3 051,00	¢6 102,00
Pollo entero asado.		1,5	¢2 121,00	¢190 890,00
Trocitos de cadera.		0,72	¢909,00	¢81 810,00
Alas.		0,4	¢959,50	¢86 355,00
Tortillas. Paquete de tortillas individuales.			¢1 060,50	¢41 359,50
			¢55,55	¢61 105,00
Pan.	40		¢1 212,00	¢48 480,00
Torta res.	3		¢18 803,20	¢56 409,60
Torta pollo.	3		¢10 927,10	¢32 781,30
Queso rebanado.	4,5		¢4 237,50	¢19 068,75
Taco.	6		¢8 435,45	¢50 612,70
Tortilla de harina.	2		¢5 876,00	¢11 752,00
Arroz.	8		¢1 591,76	¢12 734,08
Papas precocidas.	6		¢19 130,90	¢114 785,40

Huevos.	10	Ø101,00	Ø1 010,00
Bananos verdes.	50	Ø40,40	Ø2 020,00
Remolacha.	5	Ø464,60	Ø2 323,00
Lechuga.	16	Ø707,00	Ø11 312,00
Cebolla.	4	Ø1 252,40	Ø5 009,60
Culantro.	20	Ø202,00	Ø4 040,00
Apio.	10	Ø202,00	Ø2 020,00
Limonos.	60	Ø51,01	Ø3 060,60
Chile.	25	Ø252,50	Ø6 312,50
Frijoles crudos.	6	Ø1 247,35	Ø7 484,10
Mantequilla.	1	Ø2 504,80	Ø2 504,80
Lizano.	1	Ø6 943,85	Ø6 943,85
Consomé.	1	Ø1 924,05	Ø1 924,05
Queso cheedar.	3	Ø3 113,15	Ø9 339,45
Vinagre.	2	Ø1 841,90	Ø3 683,80
Sal.	2	Ø250,00	Ø500,00
Aceite.	4	Ø13 074,45	Ø52 297,80
Salsa tomate individual.	5	Ø8 633,20	Ø43 166,00
Salsa tomate.	8	Ø2 644,20	Ø21 153,60
Mayonesa.	4	Ø5 022,85	Ø20 091,40
Empaque grande.	4	Ø6 375,46	Ø25 501,84
Empaque pequeño.	4	Ø4 296,26	Ø17 185,04
Cucharas.	10	Ø272,33	Ø2 723,30
Bolsa manigueta.	4	Ø1 500,00	Ø6 000,00
Bolsa 9x14 polipel.	5	Ø1 900,00	Ø9 500,00
Bolsa individual transparente.	1	Ø1 900,00	Ø1 900,00
Vaso sufle.	9	Ø1 702,91	Ø15 326,19
Tapa sufle.	9	Ø1 762,80	Ø15 865,20
Mostaza miel.	90	Ø111,62	Ø10 046,00
Salsa barbacoa.	90	Ø54,30	Ø4 887,00
Postres.	15	Ø1 000,00	Ø60 000,00
Coca cola 2 litros.	150	Ø1 392,56	Ø208 884,56
Sabor 2 litros.	70	Ø1 426,88	Ø99 881,60
Coca cola y sabores 1,5 litro.	90	Ø818,48	Ø73 662,75
Coca cola y sabores 600 ml.	280	Ø691,88	Ø193 727,57
Coca cola 354 ml.	150	Ø325,82	Ø48 873,25
Powerade 600 ml.	20	Ø600,00	Ø12 000,00
Hic.	18	Ø266,00	Ø4 788,00
Alpina.	12	Ø468,00	Ø5 616,00
Tropical 3 litros.	100	Ø1 032,45	Ø103 245,00

Pepsi cola 2,5 litros.	35	€1 000,00	€35 000,00
Tropical 500 ml.	130	516,22	€67 108,60
Mirinda 355 ml.	50	€333,33	€16 666,50
Maxi malta 12 onz.	12	€562,00	€6 744,00
Jet 350 ml.	6	€562,00	€3 372,00
TOTAL			€4 407 144,11

Fuente: elaboración propia

El ser una empresa de muchos años y dedicada a la preparación de pollo frito y comidas rápidas posee de muchos costos variables que son necesarios para la fabricación de sus productos, desde el pollo frito siendo el producto principal como todo los demás en cuanto comidas rápidas, con las hamburguesa, tacos, nachos, chalupas, salchipapas, papas, arroz con pollo, y los acompañamientos de chimichurri, ceviche de banano, frijoles molidos conllevan de una gran cantidad de costos, así mismo los refrescos que venden en la empresa. Sin embargo, se incluyeron nuevos costos como fin de introducir nuevos productos en el menú de la empresa, como las alas, la salsa a la barbacoa, las caderas, la salsa mostaza miel, el pollo asado y postres para obtener mayores ingresos y, por ende, utilidades para la empresa.

Fuentes de ingresos

Se registraron todos los ingresos que contiene la empresa mensual y junto con ello los que obtendrían con las nuevas propuestas implementadas.

Tabla N°33 Fuentes de ingresos

Ventas

Producto	Unidades vendidas	Precio de venta	Ingreso mensual
Porción de pollo.	3400	¢2 000,00	¢6 800 000,00
Hamburguesa con torta res.	200	¢1 600,00	¢320 000,00
Hamburguesa con torta de pollo.	88	¢1 700,00	¢149 600,00
Tacos.	72	¢1 800,00	¢129 600,00
Nachos.	50	¢2 800,00	¢140 000,00
Chalupa.	50	¢2 600,00	¢130 000,00
Arroz con pollo.	60	¢2 800,00	¢168 000,00
Salchipapas.	20	¢2 000,00	¢40 000,00
Papas.	100	¢1 600,00	¢160 000,00
Chimichurri.	92	¢600,00	¢55 200,00
Ceviche de banano.	88	¢600,00	¢52 800,00
Ensalada rusa.	72	¢600,00	¢43 200,00
Frijoles molidos.	164	¢600,00	¢98 400,00
Tortillas doradas.	300	¢500,00	¢150 000,00
Coca cola 2 litros.	150	¢2 000,00	¢300 000,00
Sabor 2 litros.	70	¢2 000,00	¢140 000,00
Coca cola y sabores 1,5 litro.	90	¢1 700,00	¢153 000,00
Coca cola y sabores 600 ml.	280	¢1 050,00	¢294 000,00
Coca cola 354 ml.	150	¢950,00	¢142 500,00
Powarede 600 ml.	20	¢1 050,00	¢21 000,00
HiC.	18	¢550,00	¢9 900,00
Alpina.	12	¢750,00	¢9 000,00
Tropical 3 litros.	100	¢2 000,00	¢200 000,00
Pepsi cola 2,5 litros.	35	¢1 700,00	¢59 500,00
Tropical 500 ml.	130	¢950,00	¢123 500,00
Mirinda 355 ml.	50	¢600,00	¢30 000,00
Jet.	6	¢800,00	¢4 800,00
Maxi malta.	12	¢800,00	¢9 600,00
Otros ingresos			
Alitas a la barbacoa.	90	¢2 600,00	¢234 000,00
Trocitos de pollo con mostaza miel.	90	¢2 600,00	¢234 000,00
Pollo asado.	90	¢6 000,00	¢540 000,00
Postres.	60	¢1 500,00	¢90 000,00
Juegos mecánicos.	¢100 000,00	0,4	¢40 000,00
Pagos de servicios. Públicos.	¢100 000,00	0,08	¢240 000,00
TOTAL			¢11 311 600,00

Fuente: elaboración propia

Dichos ingresos están proyectados para el año inicial, por lo que la empresa obtiene por ventas en pollo frito, comidas rápidas, acompañamiento y refrescos de 11, 311 600 colones. Así mismo, se incluyeron los nuevos productos que se propusieron desde las alas a la barbacoa, como trocitos de cadera con mostaza miel, pollo asado y postres, lo que favoreció en el aumento de dicho ingreso. Es una empresa rentable que, sin embargo, pueden formalizar y fortalecer aún más sus utilidades.

4.10 Evaluación financiera del modelo Canvas aplicado en Pollos el Buen Sabor

El siguiente cuadro es el flujo de efectivo que tiene la empresa, con la finalidad de detallar los ingresos y los egresos de dinero que tiene la empresa, en un periodo determinado de tres años.

Tabla N° 34 Flujo de efectivo

Concepto	Inicio	Periodos		
		Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos				
Ventas.		¢135 739 200,00	¢142 526 160,00	¢149 652 468,00
Financiamiento del préstamo.	¢1 000 000,00			
Total de ingresos.	¢1 000 000,00	¢135 739 200,00	¢142 526 160,00	¢149 652 468,00
Egresos				
Egresos operativos fijos.		¢38 527 536,40	¢39 298 087,12	¢40 084 048,87
Egresos operativos variables.		¢52 885 729,31	¢54 472 301,19	¢57 195 916,25
Total de egresos	¢0,00	¢91 413 265,71	¢93 770 388,31	¢97 279 965,11
Utilidad bruta.	¢1 000 000,00	¢44 325 934,29	¢48 755 771,69	¢52 372 502,89
Costos financieros.				
Intereses y amortización préstamo original.		¢5 700 000,00	¢5 700 000,00	¢5 700 000,00
Intereses y amortización préstamo nuevo.		¢137 976,00	¢137 976,00	¢137 976,00
Total de costos financieros.	¢0,00	¢5 837 976,00	¢5 837 976,00	¢5 837 976,00
Costos de inversión.				
Equipo nuevo.	¢700 000,00			
Reparación de equipo actual.	¢300 000,00			
Registro propiedad industrial.	¢50 000,00			
Impresión de cuadros (decoración).	¢78 000,00			

Total de costos de inversión.	¢1 128 000,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Gastos de depreciación.				
Total de equipo.		¢873 333,33	¢873 333,33	¢873 333,33
Total gastos de depreciación.	¢0,00	¢873 333,33	¢873 333,33	¢873 333,33
Flujo de caja antes de impuesto.	-¢128 000,00	¢37 614 624,96	¢42 044 462,35	¢45 661 193,55
Menos impuestos (Régimen Simplificado).		¢5 400 590,97	¢5 561 488,52	¢5 833 850,03
Flujo de caja después de impuestos.	-¢128 000,00	¢32 214 033,99	¢36 482 973,83	¢39 827 343,53
Más saldo inicial.	¢500 000,00			
Flujo neto acumulado.	¢372 000,00	¢32 586 033,99	¢69 069 007,83	¢108 896 351,35

Fuente: elaboración propia.

Para realizar dicho flujo se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Todos los ingresos y gastos antes calculados eran mensuales, por lo tanto, se multiplican por 12 para contar con los valores anuales.
- A partir de las ventas estimadas del primer año, se está considerando un incremento anual del 5% para los siguientes años, pronóstico calculado en un rubro compuesto por la inflación acumulado de cada periodo, así como un leve aumento en las ventas efecto de todas las propuestas hechas para consolidar y atraer nuevos clientes, junto a ello, existe un historial de años anteriores que los dueños han percibido y observado, que confirman el aumento año tras año.
- A partir de los costos estimados del primer año, se está considerando un incremento anual del 3% en los costos variables y del 2% en los costos fijos (suministros y gastos administrativos) para los siguientes años. Debido a la misma razón anterior, se ve un aumento, al considerar el acrecentamiento de los precios de todos los productos que se utilizan para la producción y además la inflación en salarios, tasas de interés, servicios públicos, entre otros.
- Entre los gastos financieros, se considera tanto un préstamo original que tenía la empresa (a vencerse hasta 2033), así como el préstamo nuevo por considerarse durante un plazo de tres años.
- Se considera que la empresa pertenece al Régimen Simplificado y, por lo tanto, el impuesto de renta se calcula como un 10% de las compras. En este caso, se calcula sobre los gastos variables y sobre los suministros (no así sobre los gastos administrativos).

A partir de las estimaciones realizadas y de los supuestos antes dados, se obtiene que, en el flujo de caja proyectado, no habría ningún faltante de flujo en los primeros tres años de operación del negocio, sino que más bien iría en crecimiento.

Esto permite demostrar que habría una estabilización del negocio, de manera que los ingresos serían suficientes para cubrir sus gastos y compromisos. Al inicio la inversión se cubriría con el préstamo y posteriormente, a partir de las ventas realizadas.

Finalmente, el superávit que se iría generando mensual o anualmente, correspondería a las utilidades que se distribuirían para los dueños del negocio.

4.5 Estimación de VAN y TIR

El Valor Actual Neto conocido como VAN, es un método utilizado para evaluar la viabilidad de una inversión, con el fin de determinar cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.

Para calcular el mismo, se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Donde,

- F_t son los flujos de dinero en cada periodo t .
- I_0 es la inversión realiza en el momento inicial ($t = 0$).
- n es el número de periodos de tiempo.
- k es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión.

Para ello se considera el flujo neto de los siguientes tres años junto con la tasa de corte para determinar el TIR y el VAN que a continuación se observará:

Tabla N° 35 Datos para cálculos del VAN y el TIR.

Inversión inicial	-C\$1 128 000,00
FNE Año 1	C\$32 214 033,00
FNE Año 2	C\$36 482 973,00
FNE Año 3	C\$39 827 343,00
VAN	C\$144 214 713,58
TIR	28,69%
Tasa de corte	20,30%
Inflación	3,5%
Tasa interés BN	6,8%
Premio al riesgo	10%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el flujo de efectivo desde la inversión inicial como el primer, segundo, tercer año en el escenario presente y propuesto, mediante el plan de negocio, se obtiene una tasa de corte del 20,3% que se espera del proyecto. Esta se compone de 3,5% de inflación que se observó durante el año 2020 en el país, como también el 6,8% de interés que se podría esperar invirtiendo en una entidad financiera. Adicionalmente se calcula un premio al riesgo del 10% como recompensa a los dueños de la empresa, por ejecutar el plan de negocio; sumando todo, se obtiene el 20,3% anterior.

Puesto que el VAN es mayor a cero, se observa un monto que dio ₡144, 214 713 millones; se concluye que mediante la implementación de Canvas se va a lograr obtener un rendimiento positivo. Por otra parte, la tasa interna de retorno conocida como TIR, es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Esta dio el 28,69%, que indica que también se maneja un rendimiento positivo después de descontarle su tasa de corte; es decir, el porcentaje de dinero que se va a obtener va a ser del 32,15% de ganancia una vez que se aplique el plan de negocio y se realice una inversión de 1, 050 000 mil colones.

4.6 Presupuesto de cambio

La elaboración de este proyecto conllevó la siguiente inversión:

Tabla N° 36 Costo de realización del proyecto.

Concepto	Costo unitario	Cantidad	Costo Total
Recurso humano- Horas de Lic. Administrador de empresas	₡ 2835/hr (salario base de ₡ 680.565,53/mes)	290 hr (base de 5hr durante 58d promedio)	₡ 822.150,00
Internet	₡ 4000/mes (uso del 40% del internet mensual)	2,25 meses	₡ 9.000,00

Teléfono	₡ 4500/mes	2,25 meses	₡ 10.125,00
	(uso del 25% de teléfono mensual)		
	TOTAL		₡ 841.275,00

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, se realizó una inversión de 841, 275,00 colones, al efectuar el plan de negocios con la modalidad de Canvas. Debido a la situación actual del país, no existieron gastos de viáticos, transporte, ni alimentación. Los trámites y la información se consiguieron lo mayor posible en línea, con el internet y teléfono. Sin embargo, se invirtió mucho tiempo en mano de obra; por eso representa la cifra más alta de la tabla con 822, 150 colones, si se toma como base el salario de ley en cuanto indica la tabla del Ministerio de Trabajo y lo que le retribuyen a los licenciados. Esa fue la inversión realizada para la preparación del proyecto que se les ofrece a la empresa Pollos el Buen Sabor.

4.6 Valoración del plan de cambio

En el proyecto realizado se conoció la verdadera importancia de los planes de negocio y su necesidad ante las empresas, si desean subsistir en un mercado global y además cambiante. Especialmente se enfocó en la metodología de Canvas, por lo que, se obtuvo un conocimiento amplio de ello, desde su planeación hasta su ejecución.

Sin embargo, durante el proceso de realizar el proyecto, se fueron presentando algunas dificultades, principalmente en la dimensión financiera. Al ser una empresa fundada de hace muchos años y no existir ningún control en cuanto a su estructuración de costos, lo hizo un poco más complejo.

De igual forma, la dimensión estratégica en cuanto a los bloques de actividades clave y recursos claves, conllevó de tiempo para la recolección de datos; fueron bloques extensos y complejos, debido a la dificultad de obtener la información veraz y cuantificar los costos de cada propuesta.

La metodología de Canvas es una de las más utilizadas por grandes empresas, es muy estratégica y el proyecto es fácil de explicar a los dueños de la empresa, como también para desarrollarlo. Al ser el eje central, la propuesta de valor, que fue de los que mayormente se obtuvo un impacto importante, se adquirió conocimiento mediante ejemplos, recomendaciones y mucha lectura para lograr realizarlo.

Conclusiones

Se concluye que Pollos el Buen Sabor cuenta con un segmento de mercado amplio, en el cual se tiene una estimación de visitación diaria de aproximadamente cincuenta y cinco personas al establecimiento. Quienes consumen más durante el día, son las personas trabajadoras de la zona, para un 60%. Es decir treinta y tres de cincuenta y cinco individuos que llegan a consumir durante el día, ellos representan la mayor cantidad; de igual manera sucede con las familias durante la noche, lo que conlleva a ser los clientes de mayor potencial.

Existen muchas inconsistencias en sus procesos productivos, se presentan desperdicios de materiales al no tener métodos estandarizados de preparación, lo que también influye en sus tiempos de elaboración.

Los precios que ofrece la empresa de sus productos son accesibles para su mercado meta; es entre mil seiscientos el menor y dos mil ochocientos el más elevado. Sin embargo, aunque los demás productos no se ven reflejados en una utilidad alta, sí existen ganancias por su volumen de venta y en el que se denota especialmente en la tabla de ingresos.

En cuanto a las utilidades que obtiene la empresa, los productos que mayor utilidad alcanzan son el pollo frito, como producto estrella; este deja mil ciento veintiséis colones de ventaja. Así mismo, con el arroz con pollo se obtienen mil doscientos ochenta y tres colones; por tanto, se concluye que son productos clave para que la empresa siga generando dichas utilidades.

Es una empresa en el cual no existen diseños de puestos, procesos de reclutamiento, ni políticas establecidas para los colaboradores, por lo que, no hay

un orden interno en cuanto al recurso humano que se tiene, cada uno labora de acuerdo con su gusto, por ende, afecta a toda la operación de la empresa.

Se concluye que las redes sociales que poseen la empresa, se le pueden sacar mayor provecho con el buen uso de ellas y utilizando estrategias de fidelización, de manera que se le logre sacar utilidades mediante ellas.

Es importante que la empresa destine un presupuesto para promociones, regalías y descuentos, para obtener una relación estable con sus clientes, como se propuso anteriormente en el plan por ejecutar.

La inversión que se propone inicialmente va ser para el mantenimiento y reparación de freidores, con un monto de trescientos mil colones. Además, una urna repostera de setecientos mil colones, que se financiaría mediante un préstamo bancario, como también para la impresión de cuadros que se asumirían como aporte de los socios y del registro industrial; este se cancelaría con las utilidades, para la obtención de mayores entradas.

En cuanto a los gastos administrativos se observa un monto elevado de tres millones ciento diecisiete mil doscientos setenta y nueve colones; dichos gastos no pertenecen a la fabricación de productos. Sin embargo, se concluye que son importantes por considerar como parte de los costos fijos de la empresa y con ello para efectos de proyección de flujo.

Además de los gastos financieros es importante considerar que la empresa ya poseía un préstamo propio de cuatrocientos setenta y cinco mil colones que deben cancelar mensualmente, junto con ello un nuevo financiamiento con una

mensualidad de treinta y un mil cuatrocientos noventa y ocho colones, para un total de quinientos seis mil cuatrocientos noventa y ocho colones que se proyecta en el año cero; esto para efectos de utilizar el dinero inmediatamente en equipo, especialmente en su reparación y la urna repostera.

Es necesario considerar que el equipo como el freidor, asador, plancha y urna se van a depreciar; mensualmente tendría una depreciación todo el equipo de setenta y dos mil setecientos setenta y siete colones.

Se concluye que la empresa necesita de tres millones doscientos ochenta y tres mil cuatrocientos cinco colones para poder hacerle frente a sus costos fijos mensuales.

En cuanto a los costos variables existen muchos productos al ser una empresa de muchos años y de ventas de comidas rápidas, además de los nuevos productos que se propusieron para obtener mayores ingresos. Por ello, se necesita de un monto de cuatro millones cuatrocientos siete mil ciento cuarenta y cuatro mil colones, para hacerle frente sus costos variables que se obtendría mediante sus utilidades.

Se concluye que los ingresos que tiene la empresa actualmente son de nueve millones novecientos treinta y tres mil seiscientos colones mensuales. Sin embargo, con la propuesta realizada y ejecutada se obtendría de un monto de once millones trescientos once mil seiscientos colones; sin embargo, es una empresa rentable que puede fortalecer más sus ingresos.

En cuanto al flujo de efectivo, se logra obtener treinta y dos millones doscientos catorce mil treinta y tres colones durante el primer año después de impuesto. Dicho monto representa que la empresa obtendría una utilidad adecuada con las propuestas que se recomendaron para seguir operando en el mercado. Para los años posteriores se realizó un incremento anual del 5% pronóstico compuesto por la inflación acumulado cada periodo, como también un mayor volumen de ventas por las estrategias implementadas, además del historial de años anteriores que confirman el aumento año tras año; por lo tanto, se obtendrían treinta y seis millones cuatrocientos ochenta y dos mil novecientos setenta y tres mil colones para el segundo periodo.

En conclusión, la empresa Pollos el Buen Sabor es rentable con sus nuevas propuestas, lo que conlleva a que exista solvencia y pueda mantenerse en el mercado.

Se recomienda establecer como pilar fundamental un plan de negocios para formalizar y, especialmente, documentar toda la información de la empresa, para que puedan disponer de una hoja de ruta para seguir creciendo.

Recomendaciones

Se recomienda que para los productos en los que se observa una utilidad baja, la empresa pueda enfocar sus esfuerzos de mercadeo y promoción hacia este tipo, de manera que se puedan potenciar sus ingresos.

Es recomendable establecer los debidos procesos para poder optimizar los costos de fabricación, evitar el desperdicio y los sobrecostos adicionales. Además se debe hacer una revisión consciente de los precios, para saber si el mercado permite aumentarlos y con esto mejorar las utilidades.

Es necesario que la empresa abarque un segmento de mercado jovial, que representan un porcentaje bajo del 15% máximo de personas que visitan y se atienden durante la noche. Por ello, se recomienda a los dueños de la empresa seguir dándole continuidad al plan de negocio, al potenciar su publicidad, especialmente en las redes sociales de Instagram: se deben crear mayores estrategias para fomentar las ventas provenientes de esta población.

Es importante que continúen estableciendo procesos de producción a través de los diagramas de flujos en los productos que venden y aquellos que deseen implementar en el futuro. La finalidad es brindarles agilidad en la preparación y entrega a los clientes; a través de ellos la empresa maximiza su operación interna.

Es necesario la revisión y actualización de las políticas internas, como también los diseños de puestos, además de sus procesos de reclutamiento establecidos para aquellas personas que pueden llegar a ser parte de la empresa y con ello exista mayor formalidad.

Se le sugiere a los dueños aplicar todas las tácticas necesarias para tener una relación sólida con sus clientes, como seguir ofreciendo ofertas, promociones y regalías para crearles satisfacción y conformidad.

Es importante custodiar toda la información financiera (once millones trescientos once mil seiscientos colones), como ingresos que percibe la empresa. Se debe seguir observando, analizando y revisando los constantes cambios, pues podrían haber variaciones futuras.

Deben continuar analizando todos sus costos fijos, o sea los tres millones doscientos ochenta y tres mil cuatrocientos cinco colones. Además, los variables que tiene un monto mayor de cuatro millones cuatrocientos mil cuatrocientos siete colones que pueden variar por diversos factores año tras año, como se estableció en el flujo de caja. La estimación es de un aumento anual del 3% en los costos variables y del 2% en los costos fijos (suministros y gastos administrativos) para los siguientes años. Se toma en consideración el acrecentamiento de los precios de todos los productos que se utilizan para la producción y la inflación en salarios, tasas de interés, servicios públicos, entre otros.

Se le recomienda principalmente la ejecución del plan de negocio propuesto. Si continúan con la ejecución de este, su ganancia anual durante el primer año, sería de treinta y dos millones doscientos catorce mil treinta y tres colones y para los siguientes años aumentaría sucesivamente; esto indica que la empresa tendrá solvencia económica durante los siguientes años.

ANEXOS

Anexo n° 1. Cuestionario a clientes frecuentes

El siguiente cuestionario se aplica como instrumento para la recolección de información del proyecto de graduación para optar por el título de Licenciatura de Administración de Negocios. La finalidad de dicha investigación es colaborar a la

empresa Pollos el Buen Sabor, al formular un plan de negocio, en el cual los clientes son clave fundamental para su realización.

¿Se encuentra satisfecho con la calidad del producto estrella (pollo frito) de Pollos el Buen Sabor?

Sí

No

¿Se siente satisfecho de la relación entre calidad-precio de los productos de Pollos el Buen Sabor?

Sí

No

¿Se siente conforme con el servicio al cliente que brinda Pollos el Buen Sabor?

Muy bueno

Bueno

Puede mejorar

¿Considera que debe brindarse un servicio más rápido para la entrega de los productos?

Está buen

Puede mejorar

Definitivamente

¿Se encuentra informado de las promociones que se realizan en Pollos el Buen Sabor?

Sí

No

¿Es seguidor de las redes sociales que posee Pollos el Buen Sabor?

Sí

No

¿Con qué frecuencia compra usted pollo frito en el Buen Sabor?

A diario

Una vez por semana

Cada quince días

Una vez al mes

¿En comparación con otras alternativas de venta de pollo frito, cómo considera la calidad de Pollos el Buen Sabor?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

¿Recomendaría usted consumir en Pollos el Buen Sabor?

Sí

No

¿Hay alguna sugerencia que le gustaría decirle a la administración de Pollos el Buen Sabor para brindarle mayor satisfacción y así mismo, mejorar la calidad de servicio?

Anexo n° 2. Entrevista al jefe de la empresa Pollos el Buen Sabor

Dicha entrevista se aplica con la finalidad de la realización del proyecto de graduación para optar por el título de Licenciatura de Administración de Negocios. El objetivo es formularles un plan de negocios, para lo cual es necesario la colaboración de información por parte de los dueños.

¿Conoce usted qué es un plan de negocio y su importancia?

(Sí)

(No)

¿Tienen definidos los objetivos de su empresa?

(Sí) ¿Cuáles son? (No) ¿Por qué?

¿Estarían dispuestos a realizar cambios estratégicos en su negocio para el crecimiento de la empresa?

(Sí) ¿Cuáles son? (No) ¿Por qué?

¿Se han planteado la posibilidad de aumentar sus utilidades?

(Sí) ¿Cuáles son? (No) ¿Por qué?

¿Estarían dispuestos a que se les formule la creación de un plan de negocios para direccionar la empresa hacia el logro de sus objetivos?

(Sí) (No) ¿Por qué?

Anexo n° 3. Hoja de observación

Se realiza un análisis en la empresa Pollos el Buen Sabor mediante la observación no participante y en el cual se examinan aspectos del funcionamiento del restaurante como:

1- El proceso de entrega de los productos

2- Servicio al cliente:

3- Eficiencia del servicio express:

4- Orden y mantenimiento:

5- Menú y publicidad visible:

Bibliografía

Abarca Chaves, R & Vargas Gonzáles, A (2004). Plan de negocios para la creación de una empresa elaboradora de vino de frutas tradicionales y exóticas. Ingeniería Agropecuaria Administrativa con énfasis en Empresas Agroindustriales, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica.

Branco, A. (2020, 04 de junio). Código QR: qué es y cómo funciona esta tecnología clave en la nueva normalidad. Recuperado de https://www.lespanol.com/omicron/software/20200604/codigos-qr-funciona-tecnologia-clave-nueva-normalidad/494951534_0.html

Carvajal Cajas, J. C (2018). Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito en Provincia de Pichincha. Maestría en Dirección de empresas, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

Chaves Salazar, A. (2006). Plan de negocios para una empresa de bienes raíces en Costa Rica. Bachiller en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica Sede Regional San Carlos, Costa Rica.

Collaguazo, E, Bansui, N & Quizhpw, D (2008). Plan de Negocios para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de artículos de cuero en la Ciudad de Quito. Obtención de Ingeniería Empresarial, Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.

Corrales, Flores, Solano, et al (Corrales et al Solano.,2017). Propuesta de un modelo de negocio auto-sostenible y eco-amigable en una finca familiar ubicada en Parrita”. Maestría en Dirección de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica.

Clark T (2012). Tu modelo de negocio. España, 2012, Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

Jaramillo I, Jirón J & Regalado J. (2017). Marketing aplicado en el sector empresarial, Ecuador, 2017, Machala: Editorial UTMACH.

Joan Mir, J (2019). Cómo crear un plan de negocio útil y creíble, España, 2019, Barcelona: Libros de Cabecera S.L.

Marbaise, M. (2018). El modelo CANVAS. 50 minutos.es. Recuperado de: <file:///D:/Desktop/Lic%20U%20Latina/Methodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n/El%20modelo%20Canvas%20-%2050Minutos.es.pdf>

Méndez, M (2019 23 de abril). La población de pymes aumentó un 6,8% en cinco años. El financiero. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/la-poblacion-de-pymes-aumento-un-68-en-cinco/NTEMZSFGTRDXDL3ZGXE2HCZN5M/story/>

Montiel Campos, H (2014). De la idea de negocio a la alerta empresarial, precursores del plan de negocio, México, 2014, Colonia San Juan Tihuaca: Grupo Editorial Patria S.A de C.V

Montell Milagros, M (2012). Plan de negocios de “Dickens Apple Cider” una nueva forma de refrescarse con estilo. Trabajo de graduación del M.B.A. Universidad de San Andrés, Argentina.

Moya Polo, D (2019). Gestionar fácil. Recuperado de: <https://www.gestionar-facil.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

Nieto Arévalo, W (2009). Plan de negocios de una empresa de Investigaciones de Mercado. Título para optar Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Organismo Internacional del Trabajo. (2014). Notas sobre políticas para la formalización de las micro y pequeñas empresas. Programa de Promoción de la Formalización en América Latina y el Caribe.

Osterwalder, A. y Pigneur.Y (2010). Generación de modelos de negocios. España. 2010, Barcelona: Centro de Libros PAPP, S.L.U.

Sierra Prieto, C (2017). Emprendimiento. Conceptos y plan de negocios, 2017, México: Pearson Educación de México S.A. de C.V

Velasco, F (2007). Aprende a elaborar un plan de negocio: Aprender a elaborar un plan de negocio. España, 2007, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A

Vega Ramos, C (2018). El Business Model Canvas de Alex Osterwalder. Recuperado de: <https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/#:~:text=El%20origen%20de%20Business%20Model%20Canvas%20se%20remonta%20a%202004,Ontolog%C3%ADa%20de%20Modelos%20de%20Negocio%C2%BB.&text=El%20prototipo%20permit%C3%ADa%20capturar%20y,importante%20potencial%20para%20otras%20aplicacione>
s.