

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Propuesta de un plan de gestión integral para la expansión  
de la empresa restaurante/cafetería Cibus**

Proponentes

Marianela Barrantes Delgado

Catalina Castillo Hellmund

Alejandro Cordero Pochet

Daniela Solís Zúñiga

Comité Asesor

Directora: MAU. Isabel Cristina Arroyo Venegas

Lectora: MAE. Luz Marina Madriz Muñoz

Lector: Lic. Víctor Hugo Vega Cordero



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta 036-14

Acta de la Sesión 036-14 del Comité Evaluador de la **Escuela de Administración de Negocios**, celebrada el 07 de abril del 2014 con el fin de proceder a la Defensa Pública del Trabajo Final de Graduación de **Marianela Barrantes Delgado**, carné # A80832, **Catalina Castillo Hellmund**, carné # A81466, **Daniela Solís Zúñiga**, carné # A76363, **Alejandro Cordero Pochel**, carné # A72020, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación. Presentes: MAE, **Carlos Murillo Scott**, quien presidió, MAU. **Isabel Cristina Arroyo Venegas**, como tutora, MAE. **Luz Marina Madriz Muñoz**, como lectora #1, Lic. **Victor Hugo Vega Cordero** como lector #2, MBA. **Ernesto Orlich Dunderi**, quien actuó como secretario de la sesión.

**Artículo 1**

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de **Licenciatura en Dirección de Empresas**.

**Artículo 2**

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado: “ **Propuesta de un plan de gestión integral para la expansión de la empresa restaurante / cafetería CIBUS** ”.

**Artículo 3**

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorias, en opinión del Comité.

**(Satisfactorias/ Insatisfactorias)**

**Artículo 4**

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

**Artículo 5**

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y lo declaró Aprobado.

**(Satisfactorio/ insatisfactorio)**

**(Aprobado / no aprobado)**

**Artículo 6**

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los postulantes, el resultado de la deliberación y los declaró **Licenciados en Dirección de Empresas**. Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité a las 20:00 Horas.

**Comité evaluador:**

**MAE. Carlos Murillo Scott.**  
Director de la Escuela o representante:

**MAU. Isabel Cristina Arroyo Venegas.**  
Tutora del Trabajo.

**MAE. Luz Marina Madriz Muñoz.**  
Lectora # 1.

**Lic. Victor Hugo Vega Cordero.**  
Lector # 2.

**MBA. Ernesto Orlich Dundorf.**  
Secretario de la sesión.

**Estudiantes:**

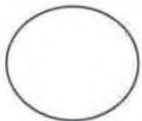
**Mariana Barrantes Delgado**  
A80832

*Catalina*  
**Catalina Castillo Hellmund**  
A81466

**Daniela Solís Zúñiga**  
A76363

**Alejandro Cordero Pochet**  
A72020

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



Se aprueba con Distinción

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

## **Derechos de propiedad intelectual**

Este trabajo está protegido por los derechos de autor que le confieren a la Ley. Cualquier reproducción parcial o total de este documento requiere la autorización de los autores.

## **Dedicatoria**

A mis papás que me han apoyado en todo momento, que me inculcaron el valor del estudio y que me enseñaron lo más importante de la vida: el amor, les estaré por siempre agradecida.

Marianela

Dios, quiero dedicarte este trabajo y estos años de estudio, por permitirme crecer a nivel personal e intelectual, por guiarme siempre y por ser incondicional. A mi familia, por todo el apoyo y los esfuerzos, por la credibilidad, el amor y principalmente por darme uno de los mejores regalos, la educación. A mis compañeros de grupo, Marianela, Daniela y Alejandro, les agradezco muchísimo haber formado parte de este gran equipo, por el apoyo constante y por alcanzar este momento de logro. ¡Gracias!

Catalina

Sobre todas las cosas que pudiera pensar en decir en este momento, solo puede decir y agradecerle por siempre a mi padre que me dio la oportunidad de tener la vida que he podido tener y darme todo y hasta más. No hay nadie más quien merezca esta dedicatoria más que él. Gracias.

Alejandro

Primeramente dedicarle este trabajo a Dios por estar siempre guiando mis pasos en estos 5 años de carrera Universitaria. A mis padres por regalarme la mejor herencia que es el estudio y poder desarrollarme hoy día como profesional, por apoyarme en todo momento sin esperar nada a cambio y por ser mi mejor ejemplo a seguir; también a mis hermanas por ser siempre mis amigas incondicionales. Un especial agradecimiento a mis compañeros de grupo Cata, Nela y Ale por sacar este logro hoy juntos y a todos los profesores que nos guiaron y compartieron sus conocimientos a lo largo del camino. Gracias.

Daniela

**1. Generalidades de Cibus Restaurante/Cafetería, San Francisco de Heredia**

- Empresa familiar de 7 personas, fundada el 14 de febrero de 2010
- Mercado meta: jóvenes o recién casados entre los 25-40 años de clase media-alta que reside o trabaja en Heredia.
- Principales competidores: Spoon, Gran Oporto, Leño y Carbón, Delicias del Maíz, Fresas, Azafrán, Leyendas.
- Capacidad instalada para 26 personas, con 10 mesas y 26 sillas. Parqueo para 10 carros.

**2. Posibles escenarios de expansión**

Los dueños buscan una opción de expansión, por lo que se investigaron tres posibles escenarios: lote aledaño, ampliación de una segunda planta y apertura de un nuevo local. Como resultado de la investigación se arrojaron los siguientes datos:

<b>Lote aledaño</b>	<b>Ampliación segunda planta</b>	<b>Apertura nuevo local (zona franca)</b>
-800 m <sup>2</sup> -Inversión de ¢275 millones -Cuota mensual de ¢3.256.361 -VAN de -¢140.206.102,97 -TIR de -14,6% -Se descarta la opción.	-100 m <sup>2</sup> de construcción -Inversión de ¢21.690.898 -Cuota mensual de ¢308.074,65 -¢750.000 como costo de oportunidad -VAN de ¢959.236,26 -TIR de 7,8% -Se descarta la opción.	-206 m <sup>2</sup> para área de comidas -Inversión de ¢18.500.000 -Cuota mensual de ¢132.150,74 (por préstamo de ¢10 millones) -VAN de ¢119.889.928 -TIR de 197,6% -Se considera esta opción, la cual fue implementada por Cibus.

### **3. Propuesta de mejora de la gestión de Cibus**

#### a. Estrategia de mercadeo

-Mercadeo interno: orientación y capacitación de los colaboradores.

-Mercadeo externo:

- Servicio: venta de repostería y pastelería, cortesía de cumpleaños.
- Promoción: digital por medio de redes sociales con imágenes de platillos, constantes actualizaciones, apartados de “Cibus te recomienda”, plato del día, actividades para días especiales. Por medios impresos con el uso del volanteo, BTL por medio de degustaciones, relaciones públicas mediante las revistas y programas de televisión y, por último, utilizando bases de datos externas como propias.

#### b. Estrategia del cambio organizacional

Implementar el marco legal de la organización, estructura de equipos de trabajo por funciones y puestos, gestión del talento humano por medio de programas de reclutamiento y selección de personal, orientación a las personas, formulación de diseños de puestos, evaluaciones de desempeño, programas de remuneración e incentivos, política salarial competitiva, programas de capacitación, retención y monitoreo de los colaboradores, así como una política interna sólida. Por otra parte, cultivar una cultura organizacional compuesta de un código de ética.

#### c. Estrategia financiera

Implementación de tecnologías de información como *Soft Restaurant*, mejora del manejo de cuentas, régimen tributario tradicional, línea de crédito, control de calidad y desperdicio por medio de registros y controles escritos, contabilidad administrativa por medio de tablas de especificaciones, registros Kardex y tablas de control de indicadores de rentabilidad.

## **Índice general de contenidos**

Introducción.....	1
Objetivos general y específicos .....	2
Alcances.....	3
Limitaciones .....	4
Capítulo I: Contexto teórico y entorno de la industria de restaurantes/cafe­terías en Costa Rica.....	5
1.1. Contexto teórico.....	5
1.1.1. Planeación .....	5
1.1.2. Industria.....	7
1.1.3. Gestión del talento humano.....	9
1.1.4. Investigación de mercados y mercadeo.....	11
1.1.5. Área financiera .....	13
1. 2. La industria de restaurantes/cafe­terías .....	15
1.2.1. Barreras .....	16
1.2.1.1. Barreras de entrada .....	16
1.2.1.2. Barreras de salida.....	21
1.3. Mercado y competencia en Costa Rica.....	23
-Competencia directa.....	24
- Competencia indirecta.....	27
1.4. Proveedores.....	28
Capítulo II: Situación actual de la empresa Cibus.....	33
2.1. Antecedentes y generalidades .....	33
2.1.1. Historia de Cibus.....	33
2.1.2. Descripción de la empresa.....	34
2.1.2.1. Generalidades .....	34
2.1.2.2. Perfil de la empresa .....	36
2.2. Aspectos administrativos .....	36
2.2.1. Planeación y dirección .....	36
2.2.2. Organización y procesos .....	37
2.2.3. Gestión del talento humano.....	38



2.2.3.1. Puestos de trabajo .....	39
2.2.3.2. Organigrama .....	40
2.2.4. Evaluación y seguimiento .....	41
2.2.5. Branding .....	41
2.3. Principales características del mercado .....	42
2.3.1. Clientes .....	42
2.3.2. Proveedores .....	44
2.4. Situación financiera y contable de Cibus Restaurante/Cafetería .....	45
2.4.1. Contexto financiero de la empresa Cibus .....	45
2.4.1.1. Inversión en activos fijos .....	46
2.4.1.2. Principales datos financieros .....	47
2.4.2. Estados financieros actuales .....	48
2.4.3. Régimen tributario utilizado .....	50
Capítulo III: Análisis de la situación de la empresa Cibus y sus opciones de expansión ....	53
3.1. Análisis de las fuerzas estratégicas de Porter .....	53
3.1.1. Entrada de nuevos competidores .....	53
3.1.2. El poder de negociación de los proveedores .....	53
3.1.3. El poder de negociación de los clientes .....	53
3.1.4. La amenaza de sustitutos .....	54
3.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes .....	54
3.2. FODA de la empresa según áreas .....	55
3.3. Investigación de mercado .....	60
3.3.1. Objetivos de la investigación de mercados .....	60
3.3.2. Técnicas de investigación .....	61
3.3.3. Diseño de la investigación .....	62
3.3.4. Plan de muestreo .....	62
3.3.5. Limitaciones .....	64
3.3.6. Recolección y análisis de datos por objetivos .....	65
3.3.6.1. Análisis del cuestionario elaborado por clientes potenciales de Cibus Restaurante/Cafetería .....	65

3.3.6.2. Análisis del cuestionario elaborado por clientes actuales de Cibus Restaurante/Cafetería.....	72
3.3.6.3. Análisis del cuestionario Clientes EuroPlaza elaborado por Cibus.....	84
3.3.7. Conclusiones de la investigación de mercado realizada .....	87
3.3.7.1. Conclusiones del cuestionario elaborado por clientes potenciales de Cibus	87
3.3.7.2. Conclusiones del cuestionario elaborado por clientes actuales de Cibus.....	88
3.3.7.3. Conclusiones del cuestionario elaborado en EuroPlaza .....	89
3.4. Información general de los escenarios de expansión.....	89
3.4.1. Propuesta de adquisición de la propiedad aledaña .....	90
3.4.1.1. Inversión .....	91
3.4.1.2. Financiamiento .....	91
3.4.1.3. Requisitos legales .....	91
3.4.1.4. Análisis financiero de este escenario.....	93
3.4.2. Propuesta de ampliación del local actual .....	96
3.4.2.1. Inversión .....	97
3.4.2.2. Análisis financiero de este escenario.....	98
3.4.3. Propuesta de apertura de un punto de venta en zonas francas .....	101
3.4.3.1. Inversión .....	103
3.4.3.2. Financiamiento .....	104
3.4.3.3. Requisitos legales .....	104
3.4.3.4. Análisis financiero de este escenario.....	104
Capítulo IV: Propuesta de plan integral para la expansión de la empresa Cibus .....	108
4.1. Propuesta de mejora de la situación actual de Cibus .....	108
4.1.1. Valores compartidos.....	108
4.1.2. Estrategia propuesta para mejorar la situación actual de Cibus .....	110
4.1.2.1. Estrategia organizacional.....	110
4.1.2.2. Estrategia de mercadeo .....	111
4.1.2.3. Estrategia del Área Financiera.....	134
4.2. Propuesta para Cibus-EuroPlaza.....	158
4.2.1. Valores compartidos Cibus-EuroPlaza.....	159
4.2.2. Estrategia propuesta a Cibus-EuroPlaza .....	160

4.2.2.1. Estrategia organizacional.....	160
4.2.2.2. Estrategia de mercadeo Cibus-EuroPlaza.....	161
4.2.2.3. Estrategia financiera Cibus-EuroPlaza.....	167
4.3. Consolidación financiera Cibus.....	170
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	171
5.1. Conclusiones.....	171
5.2. Recomendaciones.....	173
Bibliografía.....	176
Anexos.....	186

## **Índice de tablas**

Tabla 1: FODA de Cibus, según su administración .....	35
Tabla 2: Proveedores de Cibus Restaurante/Cafetería y frecuencia de compra .....	44
Tabla 3: FODA administrativo de Cibus Restaurante/Cafetería .....	56
Tabla 4: FODA de mercadeo de Cibus Restaurante/Cafetería .....	57
Tabla 5: FODA financiero de Cibus Restaurante/Cafetería .....	58
Tabla 6: FODA operativo de Cibus Restaurante/Cafetería .....	59
Tabla 7: Variables relevantes del perfil del consumidor y su respectivo porcentaje .....	68
Tabla 8: Lugares que ha visitado en el último mes, setiembre y octubre 2013 .....	69
Tabla 9: Aspectos que considera más importantes para visitar un lugar de comidas.....	71
Tabla 10: Calificación de distintos aspectos de Cibus Restaurante/Cafetería.....	78
Tabla 11: Impuestos .....	138
Tabla 12: Salarios según puesto de trabajo .....	152
Tabla 13: Veces a la semana que acostumbra comer fuera de casa, setiembre y octubre 2013 .....	198
Tabla 14: Días que acostumbra comer fuera de casa, setiembre y octubre 2013 .....	198
Tabla 15: Tipo de lugar que más visita, setiembre y octubre 2013 .....	198
Tabla 16: Tiempos de comida que realiza fuera de casa, setiembre y octubre 2013.....	199
Tabla 17: Sitios donde están ubicados estos lugares, setiembre y octubre 2013 .....	199
Tabla 18: Provincia donde están ubicados los lugares que visita, setiembre y octubre 2013 .....	199
Tabla 19: ¿Ha visitado un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013? .....	199
Tabla 20: Lugares que ha visitado en el último mes, setiembre y octubre 2013.....	200
Tabla 21: Frecuencia de visita a un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013 .....	200
Tabla 22: Hora del día a la que acostumbra visitar restaurantes/cafeterías, setiembre y octubre 2013 .....	200
Tabla 23: Aspectos que considera más importantes para visitar un lugar de comidas, setiembre y octubre 2013.....	201
Tabla 24: Factores complementarios que considera más importantes para visitar un lugar de comidas, setiembre y octubre 2013 .....	201

Tabla 25: Veces a la semana que acostumbra comer fuera de casa, setiembre y octubre 2015 .....	202
Tabla 26: Días que acostumbra comer fuera de casa, setiembre y octubre 2013 .....	202
Tabla 27: Frecuencia de visita de un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013 .....	202
Tabla 28: Hora del día a la que acostumbra visitar un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013 .....	203
Tabla 29: Personas con las que acostumbra visitar un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013 .....	203
Tabla 30: Forma de enterarse de Cibus, setiembre y octubre 2013 .....	203
Tabla 31: Tiempo que lleva siendo cliente de Cibus, setiembre y octubre 2013 .....	203
Tabla 32: ¿Ha tenido malas experiencias en Cibus, setiembre y octubre 2013? .....	204
Tabla 33: Aspectos que afectaron de manera negativa la visita a Cibus, setiembre y octubre 2013 .....	204
Tabla 34: Gasto promedio en Cibus, setiembre y octubre 2013 .....	204

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Gasto promedio por persona en una visita a un restaurante/cafetería, según ingreso mensual personal, setiembre y octubre 2013 .....	67
Gráfico 2: Veces a la semana que acostumbra comer afuera, según ingreso mensual personal, setiembre y octubre 2013 .....	69
Gráfico 3: Factores considerados más importantes para visitar un lugar de comidas, setiembre y octubre 2013.....	71
Gráfico 4: Sexo y edad de los entrevistados, setiembre y octubre 2013 .....	72
Gráfico 5: Ingresos mensuales según nivel de educación, setiembre y octubre 2013 .....	73
Gráfico 6: Antigüedad del cliente de Cibus, setiembre y octubre 2013 .....	74
Gráfico 7: Forma de enterarse de Cibus, setiembre y octubre 2013.....	75
Gráfico 8: Calificación general de Cibus, setiembre y octubre 2013 .....	76
Gráfico 9: Aspectos más sobresalientes de Cibus, setiembre y octubre 2013.....	77
Gráfico 10: Percepción del precio pagado en Cibus, setiembre y octubre 2013 .....	79
Gráfico 11: Manera de identificar a Cibus, setiembre y octubre 2013.....	79
Gráfico 12: Tipo de lugar que más visita, setiembre y octubre 2013 .....	80
Gráfico 13: Lugares que ha visitado en el último mes, setiembre y octubre 2013.....	81
Gráfico 14: Aspectos más importantes para visitar un lugar de comidas, setiembre y octubre 2013 .....	82
Gráfico 15: Aspectos que considera más importantes como factores complementarios para visitar un lugar de comidas, setiembre y octubre 2013 .....	82
Gráfico 16: Clientes que han tenido que irse por falta de parqueo, setiembre y octubre 2013 .....	83
Gráfico 17: Satisfacción de los colaboradores dentro EuroPlaza con la oferta de restaurantes en el oficentro, julio 2013.....	84
Gráfico 18: Lugar donde los colaboradores dentro de EuroPlaza compran su almuerzo, julio 2013 .....	85
Gráfico 19: Principal razón de compra de los colaboradores dentro de EuroPlaza, julio 2013 .....	85

Gráfico 20: Conocimiento de Cibus por parte de los colaboradores dentro de EuroPlaza según edad, julio 2013 .....	86
Gráfico 21: Principal razón para comprar almuerzo según lugar seleccionado, julio 2013 .	87
Gráfico 22: Motivo por el que no ha visitado un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013 .....	205
Gráfico 23: Disposición a pagar en cada visita a un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013 .....	205
Gráfico 24: Ingreso promedio mensual, setiembre y octubre 2013.....	206
Gráfico 25: Sexo y edad de los entrevistados, setiembre y octubre 2013 .....	206
Gráfico 26: Veces a la semana que acostumbran comer fuera de casa, setiembre y octubre 2013 .....	207
Gráfico 27: Días que acostumbran comer fuera de casa, setiembre y octubre 2013 .....	207
Gráfico 28: Tiempos de comida que realizan fuera de casa, setiembre y octubre 2013 ....	208
Gráfico 29: Sitios donde están ubicados los lugares de comidas visitados, setiembre y octubre 2013 .....	208
Gráfico 30: Provincia donde están ubicados los lugares visitados, setiembre y octubre 2013 .....	209
Gráfico 31: Frecuencia de visita a un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013 .....	209
Gráfico 32: Hora del día en la que acostumbra visitar un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013 .....	210
Gráfico 33: Personas con las que acostumbra visitar restaurantes/cafeterías, setiembre y octubre 2013 .....	210
Gráfico 34: Fuente por la que se enteró de Cibus según la antigüedad del cliente, setiembre y octubre 2013 .....	211
Gráfico 35: Frecuencia de visita de Cibus, setiembre y octubre 2013 .....	211
Gráfico 36: Conveniencia del horario de atención de Cibus, setiembre y octubre 2013 ...	212
Gráfico 37: Hora del día que realiza visita a Cibus, setiembre y octubre 2013 .....	212
Gráfico 38: Tipos de comidas más ordenados, setiembre y octubre 2013 .....	213
Gráfico 39: Principales opciones de bebidas ordenadas en Cibus, setiembre y octubre 2013 .....	213
Gráfico 40: Forma de movilizarse a Cibus por los clientes, setiembre y octubre 2013 .....	214

Gráfico 41: Gasto promedio por persona en Cibus y percepción de este, setiembre y octubre 2013 .....	214
Gráfico 42: Provincia de residencia de los entrevistados, setiembre y octubre 2013 .....	215
Gráfico 43: Medio de comunicación más utilizado para informarse, setiembre y octubre 2013 .....	215
Gráfico 44: Edad de los colaboradores dentro de EuroPlaza, julio 2013 .....	216
Gráfico 45: Empresas donde trabajan los colaboradores dentro de EuroPlaza, julio 2013	216
Gráfico 46: Lugar donde el colaborador acostumbra comprar el almuerzo según la satisfacción respecto a la oferta de restaurantes y sodas dentro de EuroPlaza, julio 2013	217



## **Introducción**

En la actualidad del mundo de los negocios, la rentabilidad y el crecimiento de una empresa dependen de su nivel de competitividad en el mercado. Qué tan competitiva sea una empresa, va a marcar la base para asegurar su funcionamiento en el presente y en el futuro, es por esto que en este trabajo final de graduación se pretende analizar varias propuestas que Cibus Restaurante/Cafetería podría implementar para consolidarse en una buena posición de mercado y expandirse dentro del mismo; estas propuestas girarán en torno a la construcción de un segundo piso, compra de la propiedad aledaña, expansión en zonas francas, así como a la mejora en la gestión de dicha empresa.

Cibus Restaurante/Cafetería es una pequeña empresa familiar que carece de una estructuración formal con los debidos procesos estandarizados, al igual que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas característicos de la realidad nacional, sin embargo ha logrado mantener un constante crecimiento en sus ingresos desde que inició operaciones llegando al punto en que surge la necesidad de crecer como negocio; es por esta situación que para llevar a cabo el análisis de las propuestas, y como un primer paso en la investigación, se deberá proceder con un diagnóstico de la situación actual de la empresa en lo que respecta a cuestiones administrativas, financieras y de mercado, de manera que toda la información recopilada quede documentada y se constituya en respaldo de lo que se recomendará.

El enfoque integral de este trabajo de investigación será la clave para obtener una propuesta que sea la más conveniente y ajustada a la naturaleza de negocio de Cibus Restaurante/Cafetería , optimizando la factibilidad, así como la viabilidad de la misma. Las áreas de mercadeo, recursos humanos y finanzas serán abarcadas para buscar los escenarios que más se ajusten a la realidad, tomando en cuenta las características y modo de operación de esta empresa familiar, los requerimientos que buscan solucionar los propietarios de la misma, para así finalmente apoyar a la toma de decisión.

## **Objetivos general y específicos**

### **Objetivo general**

Formular una propuesta de plan integral de expansión de la empresa Cibus, para mejorar, posicionar y potenciar su gestión, mediante el análisis de distintas opciones factibles y viables que se presentan en el mercado.

### **Objetivos específicos**

1. Presentar el marco teórico, conceptual y el entorno de la industria de restaurantes/cafeterías en Costa Rica y específicamente de la empresa Cibus.
2. Describir la situación actual de la empresa restaurante/cafetería Cibus.
3. Analizar la situación actual de la empresa y los distintos escenarios que se le presentan para su expansión.
4. Formular una propuesta para mejorar la gestión de la empresa Cibus y lograr la expansión de su negocio.
5. Rescatar las principales conclusiones y recomendaciones que se deriven de la investigación llevada a cabo.

## **Alcances**

Con el presente trabajo de investigación, se pretende generar un apoyo a la toma de decisiones del negocio Cibus Restaurante/Cafetería, en su proceso de expansión empresarial en el Gran Área Metropolitana, a mediano y largo plazo. Debido al crecimiento y buen desempeño del negocio en sus primeros años de funcionamiento, el trabajo pretende analizar de forma integral el entorno interno y externo en el que se desarrolla la empresa, esto con el fin de hacer frente a las amenazas de un mundo cambiante y dinámico, aprovechando las oportunidades que se presentan en el mercado.

Con este trabajo se busca ofrecer a Cibus Restaurante/Cafetería el estudio acerca de las oportunidades de negocio con las que cuenta la empresa para expandirse y potencializar su desempeño comercial y administrativo; analizando la factibilidad y viabilidad de cada uno de los diferentes escenarios posibles, quedando de lado la implementación que correrá posteriormente por cuenta de la empresa.

En el análisis de las diferentes propuestas se abarcarán todas las áreas de la empresa, logrando así, formular una propuesta integrada estratégicamente al negocio.

## **Limitaciones**

Con respecto a los obstáculos que pudieran repercutir en la realización de dicha investigación, se consideran la delimitación del tema ya que se deben de analizar un número limitado de oportunidades de expansión para el negocio. Así mismo, la delimitación del trabajo parte en función de los requerimientos y deseos de los propietarios del restaurante.

Se debe de tomar en cuenta el entorno externo como una posible limitación en el proceder de la investigación, refiriéndonos por entorno externo a la competencia, ya que la empresa se encuentra inmersa en una industria con un gran número de competidores, por lo cual podría llegar a dificultarse el análisis exhaustivo de los mismos.

La información con la que se cuenta es muy básica en todas las áreas del negocio al ser una microempresa con tan solo dos años de existencia.

## **Capítulo I: Contexto teórico y entorno de la industria de restaurantes/caféterías en Costa Rica**

### **1.1. Contexto teórico**

En esta parte inicial se presentan las bases teóricas de los temas que son desarrollados a lo largo de la investigación. Para esto se enuncian diversos autores con sus conceptos sobre los temas de interés, que sirven como base y fundamento para el respectivo análisis y desarrollo de los próximos capítulos.

Los mercados actualmente son dinámicos, turbulentos y cambiantes, lo que hace que las empresas tengan que estar preparadas con una adecuada planeación estratégica como base para una eficiente gestión. Este es el caso de Cibus, que debe tomar en cuenta todas las áreas de la empresa para poder desarrollarse y expandir su negocio, lo cual es el eje de la presente investigación.

#### **1.1.1. Planeación**

Sainz, J. (2009), en su libro “El plan estratégico en la práctica”, define la planificación como “...*decidir hoy lo que se hará en el futuro*”. Este es el primer paso que tiene que tomar la organización para definir las estrategias que se implementarán. Dentro de este tema se deben diferenciar dos conceptos que están muy relacionados, los cuales son la planificación y la previsión, pues la previsión solamente asume predecir el futuro, mientras que la planificación, para llegar a entender ese futuro, realiza estudios para tener bases y edificarlo (Sainz, pp. 29- 31).

Cibus debe planificar todas sus acciones, buscando un crecimiento constante, no solamente de sus utilidades, sino del negocio en general, que involucre a todos sus colaboradores y los comprometa a seguir guiados bajo una meta común que es crecer. Para dicho propósito se requiere de un complejo proceso de planificación estratégica, el cual es definido por el autor anterior como “...*un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz*”.

*cambio.*" (p.29).

Al tener un plan estratégico, la empresa logra visualizar un cambio en sus procesos de negocio y cumplimiento de objetivos y metas, ya que tendrán un rumbo definido y acciones a seguir. A partir de esta reorganización que se pretende al planificar una estrategia competitiva, se espera que se logre una mejora de las operaciones del negocio y al mismo tiempo, los colaboradores dentro de la empresa estarán preparados para adaptarse a los cambios internos y enfrentar la competencia en el mercado.

Una planificación estratégica debe ser integral; es decir que abarque todas las áreas de la empresa, para tener un buen funcionamiento actual y futuro, ya que anticipa los cambios en el entorno de la empresa, esto en todos los ámbitos como lo son el económico, sociocultural y tecnológico. Además se debe estar monitoreando el mercado, para así tener un conocimiento amplio que les permita detectar las oportunidades y amenazas que hay en el entorno en el que se están desarrollando.

Por otro lado, Chiavenato (2009) en su libro "Gestión del talento humano", le da un diferente enfoque a la planificación. Específicamente habla de las ramificaciones de la planificación como lo son: *“Planificación estratégica se refiere a la organización como un todo e indica la manera en que se debe formular y ejecutar la estrategia... Planificación táctica se refiere al campo medio de la organización para cada unidad organizacional o departamento de la empresa... Planificación operativa se refiere a la base de la organización e involucra a cada una de las tareas o actividades de la empresa... (pp.76-77).”*

La planificación debe darse en todas las áreas de la organización, ya que es realmente importante que no sea solo en una parte, sino que sea en conjunto y que todas las áreas estén direccionadas hacia la misma meta.

Dentro del ámbito de la planeación estratégica y competitiva, uno de los autores más influyentes de la actualidad es el mercadólogo Michael Porter y sus trabajos en el tema del

posicionamiento estratégico. Porter, M. (2008) en su libro “On competition” menciona que “*La labor fundamental de un estratega es comprender y hacer frente a la competencia.*” (p.31). En este sentido, el autor hace referencia a que muchas veces los altos ejecutivos que tienen en su poder la toma de decisiones, entienden por competencia como las demás empresas que tienen la misma actividad comercial que ellos; sin embargo, esto es un término que agrupa más de una fuerza competitiva.

### **1.1.2. Industria**

Para tener un panorama amplio acerca de la industria, se pueden utilizar “las 5 fuerzas competitivas que moldean la estrategia” (Porter, 2008), donde se plantean cinco fuerzas competidoras que intervienen en la lucha de la empresa por buscar la ventaja competitiva, pero cuya combinación y efecto determinan “*la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella*” (p.31). Dentro de esta teoría se diferencian cinco fuerzas competidoras a las cuales los directivos de las empresas tienen que hacer frente:

- Entrada de nuevos competidores, lo cual va ligado a las barreras de entrada a la industria o mercado.
- El poder de negociación de los proveedores, la influencia e impacto que tengan estos en las negociaciones con la empresa, su bienestar económico y comercial.
- El poder de negociación de los clientes, la influencia que tengan estos sobre los precios de bienes y servicios que comercializan la compañía, así como aspectos de calidad del producto y negociaciones o relaciones que mantengan con ella.
- La amenaza de sustitutos, es decir, todos aquellos productos o servicios sustitutos que puedan reemplazar el que la empresa comercialice.
- Rivalidad entre los competidores existentes.

Por medio de esta herramienta se puede tener un panorama general de la empresa, donde se enfoca desde los diferentes ángulos posibles, para detectar los fallos en los que se pudiera estar incurriendo, así como las oportunidades en el mercado, pues con estas, una compañía se puede sostener; por tal razón, importante es para enfatizar en ellas y comunicarlas al

cliente. Este tipo de análisis es sumamente importante, ya que las organizaciones logran visualizar su posición en la industria desde una perspectiva holística, y cómo esta se comporta, ya sea la competencia, los proveedores, los clientes, entre otros.

Para llevar a cabo un adecuado plan estratégico de mejora y expansión, en el desarrollo de la investigación se debe indagar sobre el plan de la industria y dentro de este, el entorno competitivo en el cual se encuentra el negocio. Esto, para tener una visión clara que se adapte de la mejor manera a dicho plan. Con un panorama definido de todos estos entornos se podrá entrar de lleno en la industria de restaurante/cafetería en la cual se ubica la empresa.

En el caso de Cibus, se debe considerar todo su entorno como tal, ya que influye de manera significativa en el negocio y como menciona Porter, 2008, repercute en las tareas diarias; todo depende de la manera en que esta reaccione y logre responder a los cambios constantes del entorno.

Por otra parte, en cuanto a la industria en general, Ventura J. (2008), en su libro "Análisis estratégico de la empresa", cita a Abell (1980), el cual menciona que *"...se ha optado por equiparar el concepto de sector al concepto de industria, entendida esta como el conjunto de empresas capaces de satisfacer un conjunto de funciones o necesidades a un determinado grupo de clientes utilizando la misma base o dominio tecnológico."* (p.140). Además, *"el sector incluirá a todas las empresas que comparten el mismo dominio tecnológico y que, en consecuencia, tienen en común a los mismos proveedores y, a grandes rasgos, afrontan el mismo conjunto de oportunidades y amenazas"* (p.141).

En otra instancia, según Fernández (2010), existen barreras de entrada cuando es difícil o no es factible económicamente para un entrante igualar las posiciones de las empresas del sector; cita a Michael Porter (1980) con las principales barreras de entrada: economías de escala, diferenciación del producto, necesidad de capital, costes de cambio, acceso a canales de distribución, desventajas en costes independientes de la escala y políticas de los organismos públicos. (p.127).



El autor menciona que las barreras de salida son factores que mantienen a las empresas en los negocios actuales: activos especializados, costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas entre otros negocios y diferentes áreas, credibilidad corporativa, barreras emocionales, así como restricciones gubernamentales y sociales (p. 130).

Por otra parte, al ser un restaurante/cafetería el negocio sobre el que trata esta tesis, se considera un servicio, el cual según Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009) *“es el acto de servir, ayudar o beneficiar; conducta que busca el bienestar o ventaja del otro (p.14)”*. A diferencia de los productos, el servicio engloba toda una experiencia que será uno de los ejes fundamentales por desarrollar, ya que si bien es cierto la comida es la base del negocio, no siempre es el factor por el cual los clientes seleccionan un sitio para comer o tomarse un café.

Para comprender cómo es que se desarrolla el servicio que ofrece Cibus, es importante definir un diagrama de flujo de la entrega del servicio, el cual, según Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009), *“es una técnica utilizada para mostrar la naturaleza y la secuencia de los pasos involucrados en la entrega de servicios a los clientes, es una forma de entender la totalidad de la experiencia de servicio que tiene el cliente (p.73.)”*. Es decir, existen servicios complementarios que son distintos al producto básico que forman parte del proceso.

El diagrama de proceso de servicio tiene implicaciones y consecuencias sobre los costos de las empresas, la velocidad del servicio y la eficiencia de lograr las metas, ya que por medio de este se define el modo de operación de la empresa.

### **1.1.3. Gestión del talento humano**

Es por la complejidad del negocio y la atención al cliente, que las personas se constituyen en un tema prioritario, ya que son estas quienes tienen la interacción directa con los consumidores y serán la imagen del negocio. El capital humano es el principal activo de cualquier empresa, lo que provoca resultados positivos o negativos en estos. Dependiendo de su estado de ánimo, de las recompensas de diferente índole que se les ofrezca, el

ambiente de trabajo, capacitación, entre otras cosas, dependerá su desempeño y el logro de los objetivos empresariales.

- Porret, M. (2010) en el libro “Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones”, define la gestión de la diversidad del recurso humano como *“la estrategia corporativa conducente a la integración de todas las sensibilidades, tendencias y características humanas que componen la organización mediante el fomento de la armonización de los diversos grupos con el propósito de conseguir los objetivos empresariales (p. 423)”*.

Es de gran importancia que los colaboradores tengan un rumbo y metas claras por las cuales trabajar; es por esto que la dirección por objetivos puede llegar a convertirse en un gran aliado para la empresa. Según Publicaciones Vértice S.L. (2011), la dirección por objetivos es *“una forma de gestionar de manera eficaz y eficiente a las personas en función de los objetivos de la empresa. Favorecer la comunicación entre subordinados y jefes, delegar y asumir responsabilidades, son factores fundamentales e inherentes a este tipo de dirección que trata de ir más allá de la sola definición de tareas, implicando al trabajador e intentando hacer suyos los objetivos de la empresa (p. 28)”*.

En el momento en el que los colaboradores sientan suyo el negocio y comprendan su vitalidad dentro de la empresa, empezarán a luchar juntos por un solo objetivo. De aquí se desprende un concepto importante, el "empowerment" o empoderamiento; según Publicaciones Vértice S.L. (2011), es *“delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentido de que son dueños de su propio trabajo, olvidando las estructuras piramidales, impersonales y alejándonos de la toma de decisiones centrada sólo en los altos niveles de la organización (p. 45)”*.

El capital humano debe ser dirigido, tomando en cuenta sus competencias y habilidades, asignándoles tareas específicas que puedan realizar de la mejor manera. Esto se puede llevar a cabo por medio de la gestión del conocimiento que se orienta a encontrar las mejores prácticas dentro de la organización, donde los colaboradores puedan hacer uso del

mismo y aplicarlo.

Un tema de gran importancia en este trabajo de investigación es la naturaleza de la empresa, ya que esta es una compañía donde la mayoría de las personas que trabajan en ella son miembros de un núcleo familiar, dirigido por los padres.

Carlock y Ward (2010) en su libro “La excelencia en la empresa familiar” menciona que *“las empresas familiares necesitan un plan que introduzca rigor y coherencia en sus planteamientos, elecciones y acciones, tanto en el ámbito de la familia como en el de la empresa”* (p. 32). De aquí se van a derivar dos aspectos fundamentales que regirán las relaciones, los cuales son amor y trabajo.

La disciplina y maneras de reglamentar el trabajo son vitales para tener una relación sana, donde no salga perjudicada ninguna de las partes y, por lo contrario, todo lo que reciban sean cosas positivas. Las reglas y cómo interfiere el aspecto familiar en lo laboral, es tratado por los autores mencionados anteriormente, ya que la mayoría de veces la relación familiar es antepuesta a las relaciones laborales: *“La familia y la empresa son dos entes muy diferentes. Cada uno tiene sus propios mecanismos de decisión, formas de comunicación, etc. Mientras que las reglas del sistema empresarial son más fáciles de visualizar y están más estandarizadas, las normas y las formas de operar del sistema familiar son específicas de cada familia y con frecuencia los motivos y los comportamientos permanecen ocultos, son menos claros (p.35)”*, mencionan los autores recién citados).

#### **1.1.4. Investigación de mercados y mercadeo**

Uno de los pilares para que una empresa pueda sostenerse a lo largo del tiempo, es saber manejar todas las variables que interfieren a la hora de brindar el servicio y percibirlo como tal, es decir, el mercadeo. La competitividad es clave para mantenerse a la vanguardia, conociendo las necesidades y deseos de los clientes, así como adaptando la organización a lo que estos buscan, porque en síntesis, es darle a los consumidores la mejor calidad, para que quede satisfecho y repita su experiencia.

Para conocer mejor al consumidor de Cibus como de la competencia, se utiliza el perfil del consumidor; esto, para visualizar, de una manera más clara, como son los clientes respectivos y, posteriormente, tener una noción más acertada de cómo se mueve el mercado. Este perfil comprende características sociodemográficas de los compradores de una marca (edad, profesión, actividades que realiza, tamaño del hogar y clase social, entre otros); es decir, todas aquellas características que puedan llegar a tener importancia y que determinen, de una u otra manera, el comportamiento que tendrán los consumidores.

Gates y McDaniel. (2011) comentan que el mercadeo es el proceso *"de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales (p. 4)"*.

Al llevar a cabo investigaciones de mercados, es posible tener dos enfoques: investigación cualitativa e investigación cuantitativa. Ambos se detallan a continuación.

Según Gates y McDaniel (2011), en su libro "Investigación de mercados", la investigación cualitativa es *"investigación cuyos descubrimientos no están sujetos a una cuantificación o a un análisis cuantitativo"* (p. 132). Algunas de las principales metodologías para desarrollar este tipo de investigación son el *focus group*, entrevistas de profundidad individuales (que permite la aplicación de la hermenéutica y el método delphi), pruebas proyectivas (las cuales usualmente consisten en prueba de asociación de palabras, analogías, personificación, pruebas de completar frases e historias (pp. 151-157)); mientras que la investigación cuantitativa es aquella *"investigación que utiliza el análisis matemático"* (p. 132). La técnica más conocida para realizar estas investigaciones son las encuestas, las cuales son muy reconocidas y aplicadas.

La información que se puede recopilar en una investigación de mercados es de gran importancia para la empresa, ya que suministra pistas de lo que el cliente anda buscando, de cómo se está moviendo el mercado y hacia dónde deberían dirigirse los esfuerzos, si quieren mantener la competitividad. El estar abierto a mejoras y a escuchar a los clientes marca la diferencia entre una empresa que se queda estancada y otra exitosa.

Para tener éxito hay que crear una estrategia de “marketing”, la cual según Sainz (2010), se puede utilizar según sea la finalidad; a continuación se explican tres de ellas:

-La estrategia de bajos costes, la cual permite obtener recursos para invertir *“la estrategia de liderazgo en costes no debe confundirse con una estrategia de liderazgo de precios, los bajos costes permitirán a la empresa reducir los precios si decide seguir una estrategia de penetración en el mercado, pero pueden utilizarse para aumentar la rentabilidad y destinar los beneficios adicionales a inversiones que posibiliten el dominio del mercado (p. 240)”*.

La estrategia de diferenciación, la cual *“supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son únicos o superiores a los de la competencia. No debe confundirse con la necesidad que tiene toda empresa de diferenciarse de los competidores en lo que decida en su estrategia de segmentación y posicionamiento (p. 241)”*.

La estrategia de concentración, segmentación o focalización que *“supone defender la marca en el nicho de mercado seleccionado. Las empresas pequeñas que normalmente carecen de recursos para competir en costos o diferenciación, están en buena situación para concentrarse en proporcionar productos y servicios “personalizados”, adaptados a las necesidades de grupos de clientes muy concretos (p. 241).”*

#### **1.1.5. Área financiera**

El orden y claridad dentro de los que se desempeñe la empresa es clave para cumplir las metas establecidas. Aguiar y otros (2009) mencionan en su libro “Finanzas corporativas en la práctica”, como *“las finanzas corporativas están íntimamente relacionadas con la información contable, ya que estas reflejan los efectos de las decisiones pasadas y presentes de la empresa y a partir de ellas se pueden estimar (p. XV)”*.

Cuando las empresas desean iniciar proyectos, es de vital importancia considerar un estudio de factibilidad y viabilidad que incluya variables que determinen si se deben o no realizar aquellos. Entre tales variables están el TIR, el VAN, capital a invertir, período de recuperación de la inversión, costo de los recursos financieros, entre otros. Esto, con la

finalidad de realizar análisis para futuros proyectos y determinar la rentabilidad del proyecto.

Según mencionan Aguiar y otros (2009), el capital invertido es el coste inicial y *“está compuesto por el volumen de fondos que la empresa dedica a la realización de una inversión...incluye el precio de compra de los activos en que se materializa la inversión, todo desembolso necesario para conseguir el nivel de servicio deseado de tales activos y su puesta en funcionamiento (p. 90)”*.

En cuanto a los flujos netos de caja, los autores mencionan que estos constituyen la diferencia entre el flujo de entrada y el flujo de salida del proyecto. Es decir, a lo largo del proyecto se generan entradas y salidas de efectivo las cuales generan un saldo para el final de cada período (p. 90). Así mismo, se debe utilizar una tasa de actualización la cual permitirá *“homogeneizar los flujos netos de caja en el tiempo y servir de índice o tasa de rentabilidad mínima deseada o exigida por el inversor (p. 91)”*.

Con toda una mezcla en las diferentes áreas de la empresa se buscará tener la opción que sea más factible y viable, de manera que la integración sea lo que les genere éxito. Una vez que se conoce al cliente y se sabe lo que quiere, se puede pensar en cómo crecer para, de esta manera, aumentar la capacidad de producción, a fin de generar resultados económicos favorables que permitan darle una mayor solidez económica a los propietarios.

## **1. 2. La industria de restaurantes/cafeterías**

### **1.2.1 Características**

El mercado de restaurantes/cafeterías es un mercado muy dinámico en el cual constantemente surgen nuevos lugares y los de amplia trayectoria se afianzan con mayor solidez. Cibus es un restaurante/cafetería registrado como negocio el cual se distingue por no expender licor.

Existe una gran cantidad de negocios de este tipo, en la zona geográfica donde se encuentra Cibus, dado que se creó un centro focal de restaurantes en la zona, que atrae una mayor variedad de consumidores.

En esta industria se carece de datos estadísticos que reflejen el total de negocios existentes en Costa Rica, que de una u otra manera representan una amenaza para Cibus. Según Fernández (2011), para este año existían alrededor de 11.800 restaurantes que brindan el servicio de comidas.

De estos restaurantes, aproximadamente 350 locales, agrupados en 12 cadenas o franquicias, son restaurantes de comidas rápidas y 3.800 son pequeñas sodas.

Por otra parte, según información del Instituto Costarricense de Turismo, se han establecido una serie de requisitos con los que debe cumplir cada negocio para ser declarado de interés turístico, por lo que esta cantidad es mínima en comparación con el total de restaurantes existentes. Los restaurantes registrados con declaratoria turística de interés y su respectiva clasificación, según la cantidad de “tenedores” asignados (medida de calificación según calidad del servicio) son:

- 10 restaurantes de 5 tenedores
- 17 restaurantes de 4 tenedores
- 101 restaurantes de 3 tenedores

Según Hidalgo y otros (2009), dentro de un estudio presentado por la empresa XTC en la

Feria de Alimentos SIAL 2008 en París, se identificaron las siguientes tendencias en el sector de la industria alimentaria, que también se dan en Costa Rica:

1. *Salud: los consumidores están exigiendo alimentos más saludables y que a su vez sean más naturales y con mayor valor nutricional.*
2. *Placer: asociado a consumidores que buscan alimentos agradables al paladar, exóticos y que permitan experimentar nuevos sabores.*
3. *Forma: alimentos que buscan que el consumidor mantenga su forma física. En esta categoría están los alimentos “light”, los energéticos y los que tienen una función cosmética.*
4. *Practicidad: relacionada con la facilidad en la preparación y manipulación de los alimentos, que permita ahorrar tiempo para la cocina.*
5. *Ética, asociada la responsabilidad social de las empresas con productos más amigables con el medio ambiente en toda la cadena que incluye el postconsumo.*

### **1.2.1. Barreras**

Dentro de cualquier industria existen barreras de entrada y de salida, según Porter (2009). Según este autor, citado por Fernández (2010), se tiene una categorización de las distintas barreras de entrada y barreras de salida, las cuales se mencionan a continuación.

#### **1.2.1.1. Barreras de entrada**

Las barreras de entrada marcan el grado en que existe una potencial amenaza por nuevos competidores a la misma industria.

Se presentan cuando existe cierta dificultad para igualar la posición de las diferentes empresas que constituyen la industria o, inclusive, tan solo el hecho de entrar a participar dentro del mercado. Por ello se explican las principales barreras de entrada con las que se enfrentan las empresas:



- ***Economía de escala***

Esto se refiere a la disminución del costo promedio de un producto; una vez que aumenta el número de unidades producidas, se puede subdividir en dos áreas las cuales son a nivel interno y externo de la organización, como se indica de seguido:

- ▶ **Áreas internas**

Se refiere meramente a la operación de la empresa y los aspectos que dificultan su funcionamiento:

Poder de compra: cuanto mayor sea la cantidad de compras que se realice, los proveedores podrán brindar mejores condiciones en plazo de pago y entrega de los productos, así como ofrecer un mejor precio, que se verá reflejado en las ganancias de la empresa o en beneficios para el consumidor. En el área de comidas se ve reflejado en la entrega directa al local de diferentes proveedores en los plazos requeridos; además, existen distintas posibilidades de pago para las materias primas.

Eficiencia tecnológica: actualmente, con toda la tecnología con la que se cuenta, se puede producir más en menor tiempo y costo; esto es una gran ventaja para la industria alimentaria, ya que por medio de las cocinas, máquinas de café y refrigeradores que se ofrecen en el mercado, se podrán preparar mejor los platillos y con una mayor duración. Este equipo requiere una elevada inversión.

Investigación y desarrollo: se están desarrollando nuevos productos que se adaptan a las necesidades de los consumidores y a las tendencias del mercado, como lo son: productos naturales, “light” y libres de gluten, lo cual es muy beneficioso, ya que ofrecen una mayor variedad para escoger la opción más conveniente. Sin embargo, no todos los restaurantes pueden hacer estos platillos por una cuestión de conocimientos, ya que se debe de preparar bien para no dañar al consumidor e invertir en mayores recursos.

Publicidad: la comunicación de las empresas es vital en cualquiera que sea la industria en la que se encuentre; en el caso de la industria alimentaria es un ambiente muy competitivo,

donde hay que sobresalir, estar posicionado y ser recordado por los consumidores. Esta inversión que se realiza en mercadeo puede llegar a levantar o crear economías de escala; sin embargo, representa una barrera, ya que los costos que implica son muy elevados y no todas las empresas pueden costear la producción y su pauta, lo que limita ampliamente su accionar.

Especialización: usualmente los lugares donde se vende comida se especializan en cierta área, lo que crea posicionamiento y hace que las personas visiten un lugar en específico por lo que saben hacer bien; aunque también hay lugares más diversificados, que entre sus platillos ofrecen mucha variedad sin enfatizar solamente en un tipo, lo que les ofrece a los consumidores una mayor variedad de opciones para elegir. El aspecto de especialización está muy ligado con lo que es el siguiente, la curva de aprendizaje.

Curva de aprendizaje: es el proceso que le toma a las empresas hacer las cosas sin errores y de la manera que le gusta al consumidor. Las empresas no hacen las cosas como quisieran hacerlo cuando inician o cuando implementan procesos o platillos nuevos en el negocio, por lo que requieren cierto tiempo para que la fuerza laboral aprenda y cometa menos errores, lo cual se verá reflejado en la satisfacción del cliente.

#### ▶ Áreas externas

Las áreas externas incluyen cuestiones que no están en las manos de la empresa, pero que serán los insumos para desempeñar las labores.

Transporte y comunicación: abarcan todo lo que son acciones que la empresa no ha realizado pero que directamente la benefician, ya sean de carácter estatal o no. En esta subcategoría puede ingresar todo lo relacionado con la infraestructura vial que hay cerca de los distintos locales y los medios que permiten comunicar los distintos mensajes a los consumidores.

La ubicación de un local es de gran importancia, ya que dependiendo de donde esté ubicado será buscado por diferente mercado meta y para distintos propósitos. En el caso de los

restaurantes/cafeorías se busca que estén en lugares cercanos a puntos de gran concurrencia, ya sea de trabajo o de ocio, con acceso a diferentes medios de transporte, con las posibilidades de ser visto y de mantener a sus clientes comunicados.

Crecimiento de industrias relacionadas y de apoyo: El financiamiento es un aspecto fundamental para iniciar con un negocio y posteriormente surgir en Costa Rica; actualmente, para una pequeña empresa es complicado acceder a crédito, aunque cada vez los bancos tienen mayores opciones para los empresarios.

- ***Diferenciación de productos***

Según sea el área de mayor fortaleza de la empresa, requiere hacer sus productos o servicios diferentes y más atractivos que la competencia, lo cual se define en su plan estratégico.

- ***Requerimientos de capital***

Para cualquier negocio que esté comenzando su proyecto, necesita de capital para la inversión en las diferentes necesidades que tenga. Estas requieren invertir en recursos para la creación de la empresa, en los activos, en las instalaciones para su funcionamiento, en inventario, en publicidad, para cubrir algunos costos y para el manejo de liquidez, en caso de no estar generando lo suficiente para atender las necesidades de corto plazo. Muchas empresas que no tienen el capital de trabajo suficiente, no logran tener éxito en la industria.

- ***Costos de transformación***

Esta barrera se refiere a los costos que la empresa tendrá, específicamente en la transformación de la materia prima para los productos finales que serán vendidos a los clientes.

- ***Acceso a los canales de distribución***

Cuando no es una empresa ya consolidada, se pueden tener dificultades para llevar el producto final al consumidor; por ende, las grandes empresas tienen más facilidades al establecer relaciones comerciales con otras que se encargan del proceso de distribución del producto. A su vez, los distribuidores demandan requerimientos y restricciones que dificultan el acceso a sus servicios por parte de las nuevas empresas que recién entran a participar en un nuevo mercado, como es la situación de las pequeñas empresas.

Entre las principales restricciones que tienen las empresas están:

1. Reducción de precios.
2. Aumento de márgenes de utilidad para el canal.
3. Compartir costos de promoción del distribuidor.
4. Comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc.

- ***Políticas de los organismos públicos***

Para muchas organizaciones, el control que ejerce el gobierno sobre la industria es significativo; este pone ciertas barreras de entrada y regulaciones que tienen que ser consideradas. Se deben tomar en cuenta los distintos requisitos con los que hay que cumplir para poner en funcionamiento un restaurante/ cafetería y seguir operando.

- ***Grado de integración vertical***

Esta barrera de entrada para las empresas depende de cómo estén integradas, pues una integración vertical podría significar más costos y desembolsos para la empresa, así como menor flexibilidad en ciertas áreas de ella, en la toma de decisiones y en el control. Esto, porque al haber una integración vertical, existe una mayor intervención por parte de las distintas jerarquías empresariales.

### **1.2.1.2. Barreras de salida**

Las barreras de salida influyen en la intensidad de la rivalidad en la que se enfrentan los competidores ya existentes y consolidados dentro del mercado.

Cuanto mayor sea el número de barreras existentes para la salida de un negocio y complejidad de estas, hay un mayor compromiso y presión por parte de la empresa por mantenerse en el mercado, intensificando la rivalidad existente. Entre las principales barreras que existen independientemente del mercado o industria que se trate, se pueden mencionar las siguientes:

- ***Activos especializados***

Se trata de activos fijos que por su carácter especializado, es decir por su uso tan específico, son difíciles de liquidar. Este tipo de activos son con los que cuentan las empresas para llevar a cabo sus respectivos procesos de negocios, ya sea para transformación de la materia prima, brindar el servicio o producto final que ofrecen, entre otros. Pueden ser desde grandes máquinas procesadoras costosas (por ejemplo, las máquinas de café, de refrigeración, de cocción de alimentos, lavadoras de platos, entre otras), hasta instrumentos o indumentaria pequeña de bajo costo (por ejemplo vajilla, artículos de cocina, artículos varios para brindar el servicio, entre otros).

- ***Costos fijos de salida***

Cuando se trata de costos fijos que implican el cierre de una empresa, el principal costo es el de despedir al recurso humano con el que labora la empresa, ya que están protegidos bajo el marco de la ley. Además pueden existir otro tipo de compromisos contractuales con proveedores, clientes, entidades públicas gubernamentales, entidades financieras, entre otros.

La movilidad intersectorial también requiere de una fuerte inversión para la empresa, que además incluye costos fijos en los que se incurre por motivo de permisos que exigen de las entidades gubernamentales principalmente.

- ***Interrelaciones estratégicas***

Las interrelaciones de este tipo se refieren a alianzas comerciales estratégicas establecidas, ya sea entre la empresa y otros negocios de su misma actividad comercial o incluso alianzas con empresas de otro sector productivo o industria. En este punto pueden intervenir muchas variables que se comprometen con la salida de la empresa, al interferir o romper la relación comercial. Estas interrelaciones involucran asuntos compartidos desde estados financieros hasta información privilegiada de mercado, e instalaciones físicas compartidas, entre otras que pudieran obstaculizar o incluso provocar que la empresa abandone la industria.

La imagen de la empresa, o del conglomerado empresarial, puede verse además altamente comprometida, lo que perjudica suposición frente al mercado, y principalmente, frente a los consumidores. Hay muchas razones por las que alianzas comerciales ejercen una fuerte presión para que la empresa pueda seguir participando.

- ***Credibilidad corporativa***

Cuando se trata de grandes corporaciones, las cuales conforman una casa matriz que maneja distintas empresas subsidiarias que representan diversas marcas comerciales, los altos directivos tienen que ser cautelosos en su toma de decisiones. Al cerrar una de las subsidiarias, esta acción podría perjudicar la posición de las demás marcas frente a sus competidores y los consumidores en general, impactando directamente la credibilidad corporativa de la casa matriz.

En una economía globalizada controlada por grandes corporaciones y marcada por mercados tan dinámicos y cambiantes, la credibilidad corporativa es parte del valor agregado con el que compiten aquellas, por lo que se dirigen muchos esfuerzos y millones de dólares en mantenerla intacta.

- ***Barreras emocionales***

El aspecto emocional interviene más desde la perspectiva de los altos directivos de una

empresa, especialmente para aquel que estuvo con ella desde su creación. La trascendencia histórica de llevar años creando una empresa despierta muchas emociones en los altos directivos y más, precisamente, en el fundador de la empresa.

El abandonar la empresa podría implicar un fuerte golpe en el ego de los altos directivos; incluso, existen otras evidencias en las que se refleja el impacto emocional por el compromiso y la lealtad hacia sus empleados, entre otras que dificultan la salida del mercado.

- ***Restricciones gubernamentales y sociales***

La salida de una empresa del mercado y el retiro de las instalaciones físicas de la misma, puede conllevar a un impacto socio-económico en el entorno directo en el que se encuentra establecida. Este impacto puede ser objeto de la intervención gubernamental, la que puede obstaculizar e incluso generar el retiro de la empresa. La salida de una gran empresa, no solo del mercado sino de la comunidad en la que se encuentra instalada, puede repercutir económicamente en la estabilidad de la misma, lo que conlleva a que las entidades gubernamentales puedan obstaculizar el proceso de salida.

### **1.3. Mercado y competencia en Costa Rica**

El desarrollo en el sector servicios ha hecho que el país pasara de ser productor de materias primas a procesarlas y ofrecerlas como producto final al consumidor. Hoy, la industria alimentaria es más amplia, conformada por gran cantidad de empresas, algunas de tradición familiar y otras por influencia extranjera. Juntas forman un sector dinámico, con productos de calidad, disposición a asumir retos y adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, influenciadas por un alto grado de innovación y diferenciación entre la competencia; dichas características son las que forman el sector de la industria de los restaurantes y cafeterías.

Actualmente se está dando una mayor diversificación de los servicios que ofrecen cada uno

de los lugares donde se vende comida, por lo que la tendencia que se viene presentando desde hace varios años atrás, es la unificación de dos negocios que en el pasado para algunas empresas estuvieron desligados, como lo son el restaurante y la cafetería. Ambos sitios tienen un fin social, ya que es agradable salir a comer o a "tomarse un cafecito"; ese cafecito para muchos es la excusa perfecta para verse o simplemente salirse de la rutina, por lo que muchas empresas han visto esta oportunidad de crear un ambiente agradable donde las personas puedan socializar y tener una comida de calidad.

El café ha abierto nuevas oportunidades de negocios en Costa Rica. Cada vez son más frecuentes las cafeterías donde se ofrecen platos completos, postres, bocadillos, entradas y platillos exclusivos del local, además del café tradicional y sus variaciones. El menú de dichos establecimientos junto con el precio y el ambiente físico, busca atraer a los consumidores, convencerlos de la calidad, a fin de asegurar su fidelidad no sólo para las horas del café, sino también para desayunos, almuerzos y cenas.

Los competidores son todas aquellas empresas que satisfacen las necesidades de los consumidores, ya sea de una u otra manera. Esto implica que el concepto de competencia desde el punto de vista del mercado, debe tomarse desde una perspectiva muy amplia que abarca lo que son competidores reales y potenciales, ya que el hecho de que no cuenten con ciertos productos en su menú no es impedimento para que en cualquier momento puedan tenerlos. Para efectos del presente trabajo de investigación se utilizará la siguiente división de la competencia:

#### **- Competencia directa**

La competencia directa incluye los lugares donde vendan comida, que se encuentren dentro de la línea de restaurante/cafetería, los cuales estén ubicados en la provincia de Heredia en especial en el área Central, para de esta manera tener una visión más acertada y específica de esa condición.

- ***Spoon***

Según la página web de "Spoon" (s.f.), esta es una empresa que se fundó en el año



1977. Actualmente es una empresa con 26 locales alrededor del Valle Central, que se encarga de distribuir postres en los principales supermercados del país. Manejan dos modalidades de punto de venta: “restaurante” y para llevar (ToGo): consideran que parte de su misión es crear momentos únicos con el sabor de sus productos.

Esta empresa cuenta con Spoon domicilio, de manera que por medio de una línea telefónica se pueden hacer pedidos; su principal ventaja competitiva es la variedad de productos que ofrecen a un precio accesible no solamente en los restaurantes, sino también en los supermercados; las instalaciones de sus restaurantes son amplias, así como su parqueo, principalmente las que se ubican en centros comerciales.

En cuanto a la promoción que realizan constantemente producen publicidad en medios tales como televisión, prensa y exteriores, además del uso de la red social Facebook; la página cuenta con una gran interacción y en ella se muestran sus productos y sus respectivos precios. Esta empresa principalmente por ubicación, es la principal competencia de Cibus.

- ***Gran Oporto***

En la página web "Gran Oporto Café Restaurante" (s.f.) se menciona que esta empresa está ubicada en San Francisco de Heredia; ofrecen platillos saludables y finos, lo que permite al cliente encontrarse en un ambiente agradable y cálido; las instalaciones cuentan con un amplio parqueo.

En su menú virtual muestran los diferentes productos que ofrecen; por ejemplo, entradas, ensaladas, crepas, emparedados, pastas, carnes (roja y blanca), mariscos, bebidas frías y calientes, así como cervezas. Los postres y las distintas variedades de cafés son parte de su gama de productos, así como tés.

Uno de sus principales diferenciadores es que los clientes pueden realizar reservaciones y hacer uso de la sala de eventos con la que cuentan, donde caben 100 personas aproximadamente. En esta sala existe la opción de reservar para actividades

durante desayunos, almuerzos, cenas, café o té y un menú empresarial.

- ***Azafrán***

Según la página web "Azafrán" (s.f.), esta empresa fue fundada en el año de 1991 y cuenta con 5 locales distribuidos en la Gran Área Metropolitana; se le da mucho énfasis al cuidado de la salud y el comer sano, ya que su menú tiene su área exclusiva; además es bastante amplio y muestra los valores nutricionales de los principales platillos. Esta empresa también cuenta con servicio a domicilio.

- ***Mc Donald's***

Mc Donald's ofrece comida rápida alrededor del mundo; su especialidad son las hamburguesas; sin embargo, se han ido diversificando y han introducido al mercado una línea de comida saludable; además de esto, en algunos de los establecimientos están los conocidos Mc Café, los cuales abrieron en Costa Rica en el año 2004. Actualmente se cuenta con más de 10 Mc Cafés, donde se venden distintas variedades de café tanto fríos como calientes y pastelería.

Según Morales (2010) el crecimiento de estos locales se debe a la calidad del producto, el servicio y el tipo de cafetería que crearon. Además, parte del consumo es motivado por casos como el de una madre que visita el restaurante para llevar a sus hijos. También menciona como *"la firma aprovechó a las personas que ya visitaban el restaurante, su infraestructura (parqueos) y supo separar los ambientes dentro del edificio."*

- ***Pequeñas cafeterías en Heredia***

Estas cafeterías se encuentran distribuidas en la zona central de la provincia de Heredia o en los cantones aledaños; las principales son: Moka, Café Flores, Scarlet, Mangare, Espigas, Cafetería Hosmagui, Cheescake House, Deli French, Café Leyendas, entre otros.

## - Competencia indirecta

La competencia indirecta abarca lo que son los locales donde vendan comida de otro tipo al ofrecido en Cibus, ya sea especialidades de platillos o comidas enfocadas para cierto mercado; igualmente son estudiados los locales que se encuentren en Heredia. En esta sección se desarrollan los lugares que vendan ya sea solo comida o solo café; por lo tanto, se estudian los restaurantes y las cafeterías donde se comercialicen líneas individuales de productos.

- ***Giacomin Pastelería***

Según su página en internet "Giacomin" (s.f), esta empresa es una pastelería y chocolatería, que se dedica a la venta de repostería fina italiana y europea, chocolates, helados y diferentes tipos de café, así como sándwiches y ensaladas. La empresa se fundó en el año de 1956 en el centro de San José y durante el transcurso de los años han tenido giros importantes en su negocio.

Dentro de su línea de productos están los queques, productos para eventos especiales, como bodas, *babyshowers*, quince años, primera comunión y más, queques para niños, dulces, galletas, chocolates, mazapán y salado.

- ***Subway***

Esta cadena mundial de *Subs* nació en el año de 1965, en los Estados Unidos. En julio de 1995, se realiza la apertura del primer local de Subway en Costa Rica, en los Yoses en San Pedro. En su menú se encuentra su especialidad que son los emparedados, ensaladas, burritos, postres, papas, así como sopas y cremas. Constantemente realizan publicidad en todos los medios.

Cuenta con más de 50 locales en el país y se encuentra en una etapa de expansión; además algunos de sus locales ofrece servicio *express*. Esta es una opción práctica y económica para quienes no disponen de mucho tiempo para comer y desean algo saludable.

- ***Bagelmens***

Esta empresa se fundó en el año 2000. Busca suplir el mercado de comida rápida con comida saludable de alta calidad, acompañada de una excelente atención y servicio al cliente. Es importante destacar, como mencionan en su página Bagelmens (2011), que sus productos no contienen ningún aditivo o preservante. Poseen 7 locales, que se encuentran ubicados en San Pedro, Guachipelín, Rohrmoser, Guiones, Escazú, Heredia y Sabanilla.

#### **1.4. Proveedores**

Los proveedores son aquellas personas o empresas encargadas de abastecer de distintos tipos de materiales a las empresas; para los restaurantes y cafeterías estas pueden cambiar y dependen de las necesidades, así como de las negociaciones de cada empresa en particular. En términos generales los principales proveedores en Costa Rica son los siguientes:

- **Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA)**

Según la página de internet del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA), el CENADA nace como un proyecto de esta institución e inicia operaciones en abril de 1981, con el objetivo de ser la única central mayorista de frutas, hortalizas y productos del mar de Costa Rica. CENADA se encuentra en una ubicación estratégica cerca de las principales carreteras que comunican el Valle Central con las principales zonas productoras del país; además, las instalaciones actuales están capacitadas para movilizar 400.000 toneladas métricas anuales.

- **Clubes por membresía**

Dentro de esta subcategoría destaca la cadena de clubes de compra PriceSmart; en Costa Rica cuenta con 5 locales y en ellos se puede encontrar desde productos alimenticios (insumos) hasta productos de limpieza; su principal característica es la venta por volumen que tiene esta cadena de supermercados, lo que permite acceso a costos más bajos.

- **Supermercados**

En Costa Rica existen diversas cadenas de supermercados que se dedican a la venta al por menor de alimentos, artículos para el hogar y de cuidado y uso personal; estos se pueden clasificar según los diferentes segmentos de la población, la clase social, poder adquisitivo de los clientes, variedad y calidad de productos, ubicación, compras rápidas o canasta básica completa, entre otros.

Según datos de La República (2011) en su artículo titulado "Crece negocio de supermercados en Costa Rica", algunas de estas diferentes cadenas de supermercados para el año 2012 realizaron una inversión mayor a los US\$80 millones en la apertura de nuevos establecimientos en nuestro país.

Dentro de esta categoría de supermercados es relevante destacar la nueva modalidad que está tomando fuerza; estas son las tiendas de conveniencia, locales donde se venden los productos básicos para cuando las personas están fuera de casa; los más destacados son: AM PM, Fresh Market y el más reciente Vindi.

- **Minisúper y pulperías**

Con estos negocios se hace referencia a locales que se dedican a la venta al por menor de diferentes artículos, pero que no pertenecen a grandes cadenas. Se caracterizan por ser micro, pequeñas o medianas empresas propiedad de familias costarricenses (o extranjeras) que se encuentran ubicadas en pequeñas ciudades o para el caso de las pulperías en pequeños pueblos. Otra característica es que por lo general, el inventario que manejan de productos es muy reducido, por lo que la cantidad y variedad de artículos es poca; estos abastecimientos destacan por la cercanía y facilidad para hacer compras rápidas.

- **Empresas consolidadas**

Para satisfacer el mercado de bebidas, en Costa Rica se cuenta con empresas muy consolidadas en este mercado. Entre las principales empresas que destacan están:

- ✓ Florida Ice & Farm (FIFCO) para el mercado de bebidas naturales, néctares,

refrescos, bebidas energéticas, gaseosas (Pepsi), agua y sobre todo las bebidas alcohólicas como lo son las cervezas nacionales.

- ✓ FEMSA, según su página de internet, esta empresa comercializa sus productos a través de marcas reconocidas de refrescos, jugos, agua embotellada y bebidas energizantes. También opera OXXO, cadena de tiendas de conveniencia de mayor crecimiento en América Latina.
  
- ✓ Así mismo, la empresa Dos Pinos cuenta con un gran sistema de distribución y sirve como proveedor de diferentes productos principalmente derivados de la leche. Entre estos productos entran la leche, helados, yogurt, quesos, cremas lácteas (natilla, dips, crema dulce, mantequilla), bebidas no lácteas (refrescos, jugos, néctares, tés) y productos industriales.

- **Productores independientes**

Este mercado puede ser muy amplio y varía dependiendo de la industria específica y el objetivo de la empresa, ya sea restaurante, cafetería o ambas.

Estos productores independientes pueden ser proveedores ya sea de productos agrícolas como frutas, verduras, hortalizas; carnicerías independientes para la compra de los productos derivados de animales como vacas, pollos, patos, pavos o cerdos; productos del mar; productores especializados como, por ejemplo, productos orgánicos para satisfacer la nueva tendencia en esta industria e incluso los mismos productores que asisten a las famosas ferias del agricultor que se celebran en las distintas comunidades.

- **Productores de café**

Costa Rica, a lo largo de los años ha mantenido la fama de ser un país productor de café de excelente calidad, tanto para el consumo nacional como para exportación.

Según datos de PROCOMER (s.f.) la exportación en el sector alimenticio, específicamente

del café, mantiene altos estándares de calidad gracias a *las tierras fértiles de origen volcánico, ricas en minerales; así como la diversidad de microclimas y altitudes (1.000 a 1.900 metros sobre el nivel del mar)* con las que contamos en nuestro país.

Estas características y la alta calidad son factores que ayudan a que este producto se explote mucho y que exista una alta competencia entre los distintos productores, lo que hace que sea una costumbre muy costarricense tomar café a distintas horas del día, además de las distintas variedades y presentaciones en las que el producto se pueda consumir; todo esto ayuda a aumentar la demanda del café, generando una gran oportunidad a las empresas como restaurantes/cafeterías.

PROCOMER también menciona que otros aspectos que ayudan a mantener una alta calidad es que la recolección del grano se hace de manera manual; las variedades de café que predominan en Costa Rica son: *Caturra y Catuai (estas marcan el 90% del área cafetalera nacional), café de la especie arábica que producen una bebida de suave acidez, cuerpo ligero, aroma delicado y gran diversidad de sabores (achocolatado y frutales) y que el café costarricense está certificado por una tradición de buenas prácticas agrícolas y ha recibido certificaciones orgánicas y de comercio justo (FairTrade®).*

Según información del Instituto de Café de Costa Rica, más del 90% de los productores de café tienen un área de tierra cultivada de menos de 5 hectáreas; en conjunto representan aproximadamente el 44% de las tierras utilizadas para dicha producción en el país. Otro 6% son productores con tierras cultivadas de entre 5 y 20 hectáreas que representan el 21% del área cultivada. Y por último, el 2% de los productores, tienen grandes plantaciones de café, utilizan más de 20 hectáreas para producir y representa un 35% del área cultivada a nivel nacional.

- **FoodService**

Según Marejil, M. (2012) el concepto de “FoodService“ se define como *“el mercado que involucra a toda la red de producción y distribución de alimentos, equipos y servicios, y está orientado para atender a los establecimientos que preparan y suministran alimentos*

*para las comidas que las personas precisan, fundamentalmente, fuera del hogar ... también se considera foodservice al alimento consumido en el hogar, pero que fue adquirido listo para ello, en algún establecimiento, como podría ser un restaurante, tienda de conveniencia, takeaway o similares”.*

Dentro de esta categoría se pueden mencionar proveedores como los son los múltiples “*Catering Services*” presentes en Costa Rica que se dedican a la venta de productos terminados, principalmente para ser proveedores de repostería a los diferentes restaurantes/cafeeterías. También entran las cadenas grandes como lo son Belca, Mayca, Grupo Constenla, Grupo Numar, Unilever, Ecolab, Comproim, Puratos, Presto FoodService, COMPROIM, entre otros.

- **Proveedores de productos no alimenticios**

Con los productos no alimenticios se hace referencia a todos aquellos otros artículos que son necesarios dentro de la industria para funcionar de la mejor manera un restaurante/cafeetería, como lo son por ejemplo los productos de limpieza. También se incluyen dentro de esta categoría las empresas que brindan sistemas informáticos, soluciones tecnológicas, desarrollo de software y aplicaciones en el área de alimentos y bebidas, especial para las empresas como hoteles y restaurantes.

Por otro lado se encuentra la empresa Imesa Sistemas S.A la cual es una compañía que se dedica a la venta de equipos y servicios de mantenimiento para el sector de restaurantes, hoteles y afines. Dentro de su línea de productos especializados en cafeeterías se encuentra disponible equipo como cafeteras, molinos de café, calentador de agua, granizados, dispensador de té, espumadores de leche, expreso y distintos accesorios.

Por último, otros proveedores son empresas como *Office Depot* o diferentes librerías que ofrecen material de oficina para el buen funcionamiento de la empresa.



## **Capítulo II: Situación actual de la empresa Cibus.**

Según distintas reuniones realizadas con los propietarios de la cafetería Cibus entre el 22 de enero y el 18 de mayo del 2013, se obtuvo la siguiente información:

### **2.1. Antecedentes y generalidades**

En esta sección se explica el proceso de creación de Cibus y los aspectos generales de su funcionamiento.

#### **2.1.1. Historia de Cibus**

La idea de realizar un negocio donde se ubica actualmente Cibus se inició 14 años atrás en el año 1999, cuando por motivos personales, la familia Madriz Hernández compró una propiedad en San Francisco de Heredia. Durante este tiempo se dedicaron a otros negocios, tales como pizzería, restaurante y panaderías; se iniciaron en San Isidro de Heredia para luego desplazarse al centro de Heredia. Ellos decidieron vender esos negocios y fue hasta agosto del año 2010, que lograron abrir oficialmente Cibus.

Iniciaron con el concepto de una cafetería pequeña porque no tenían los medios económicos para realizar algo más grande; sin embargo, tiempo después se dieron cuenta que podían ampliar más su visión. Cibus inició sus operaciones con el mobiliario básico y una máquina de café que representó en su momento una gran inversión.

Antes que se diera la apertura definitiva, abrieron el local varias veces. Sin embargo, por falta de planificación y recursos tenían que cerrar, hasta que el 14 de agosto del 2010, lograron abrir definitivamente sus puertas al público.

Conforme fue pasando el tiempo, el concepto de cafetería varió a restaurante; esto se vio reflejado en el cambio de imagen corporativa que realizaron, ya que aunque su menú contaba con amplias opciones y platillos variados, muchas personas no entraban al local, pues pensaban que era solamente una cafetería. En este proceso de crecimiento y curva de aprendizaje han consolidado sus conocimientos con distintos cursos y asesorías, entre los más importantes destacan el curso de barismo y la asesoría de un chef para mejorar sus platos del día.

En Cibus es indudable la importante participación que tiene toda la familia, debido a que son sus integrantes, quienes hacen que funcione, ya que realizan desde las labores administrativas, hasta las operativas. Las nuevas ideas han sido siempre bienvenidas y tomadas en cuenta, por lo que la opinión de todos aquí es importante y esto es lo que los mantiene unidos, sacando adelante el restaurante/ cafetería.

## **2.1.2. Descripción de la empresa**

A continuación se describen las generalidades y el perfil de Cibus:

### **2.1.2.1. Generalidades**

El nombre completo de la empresa es Cibus Restaurante/Cafetería y fue fundado el 14 de agosto del 2010; su eslogan es “Una herencia divina”. Se ubica en San Francisco de Heredia, en una zona que en los últimos años ha tenido una gran plusvalía, debido a la gran cantidad de empresas que se han instalado, lo que provoca un gran desarrollo industrial y urbanístico en los alrededores de La Aurora de Heredia.

El total de personas que laboran en la empresa son 7, de las cuales 5 pertenecen al núcleo familiar. La jornada laboral es de lunes a sábado de 8:00 am a 9:00 pm y domingo de 9:00 am a 6:00 pm.

Cibus es una empresa que se puede ubicar dentro del sector terciario de la economía al tratarse del sector servicios; por su tamaño y naturaleza clasifica como una microempresa familiar.

Enfoque estratégico:

- Misión (inicial): Ser el sustento de la familia.  
Misión (actual): Preocuparse por el cliente para que se sienta feliz después de la visita a la cafetería brindando un tributo a la calidad.
- Visión (5 años): Ser un negocio consolidado.  
Visión (10 años): Crecer en capacidad instalada para convertirse en un centro de producción y comercialización, para diversificarse.

- Valores:
  - Unión familiar.
  - Excelencia en servicio al cliente y hospitalidad.
  - Respeto y tolerancia.
  - Innovación combinado con calidad, amor y cariño.
- Objetivos:
  - Para el 2013 alcanzar ventas anuales de 100 millones de colones con utilidades netas de 40 millones de colones.

Con base en una de las reuniones efectuadas con los propietarios de Cibus, mencionan entre sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas las indicadas en la siguiente tabla:

**Tabla 1: FODA de Cibus, según su administración**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Calidad</li> <li>• Ubicación</li> <li>• Ambiente de trabajo</li> <li>• Innovación interna (ganas de hacer las cosas)</li> <li>• Clientela consolidada</li> <li>• Ambiente familiar que inspira el lugar</li> <li>• Buen producto que solo se vende ahí</li> <li>• Comida baja en calorías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio (parqueo)</li> <li>• Poca estructuración y sistematización lo cual hace difícil que la cosas siempre salgan igual</li> <li>• No hay sistema de información contable</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucho público al cual llegar</li> <li>• Zona de expansión comercial</li> <li>• Incursión en modelo de lo orgánico y vegetariano</li> <li>• Menú certificado por una nutricionista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia muy cercana (Spoon, Chocolatería, Gran Oporto, soda de casados, McCafé)</li> <li>• Proveedores (desde el punto de vista de que dependen de los supermercados)</li> <li>• Encontrar personal que quiera trabajar en el Café (por aspecto de salario, que se adapte al modo de cómo trabajan y adaptarse a la familia)</li> </ul>

Fuente: elaboración propia (2013). Datos tomados de entrevista.

### **2.1.2.2. Perfil de la empresa**

De acuerdo con lo que manifiestan los propietarios, Cibus restaurante/cafetería es una pequeña empresa dedicada a la venta de comidas la cual cuenta con una amplia gama de productos que incluyen desayunos, almuerzos, cenas, repostería y gran variedad de bebidas. Se destaca por la buena atención al cliente y la hospitalidad, además del ambiente agradable y familiar que se disfruta en el lugar; se le ofrece al cliente un trato personalizado que les permite gozar de una experiencia única en su visita. La satisfacción del cliente, la innovación y la calidad que brindan en cada uno de sus platillos, son elementos claves que diferencian a Cibus de sus principales competidores.

## **2.2. Aspectos administrativos**

A continuación se describe la manera en que se gestiona el negocio de Cibus. Abarca cuatro áreas distintas: planeación y dirección, organización y procesos, gestión del talento humano, así como evaluación y seguimiento.

### **2.2.1. Planeación y dirección**

En cuanto a la planeación, como negocio familiar Cibus tiene metas de crecimiento; no obstante, no tiene un plan estratégico debidamente estructurado. Estas ideas son dirigidas por su dueño y complementadas por sus hijos, que se encargan de la parte financiera, contable y mercadeo.

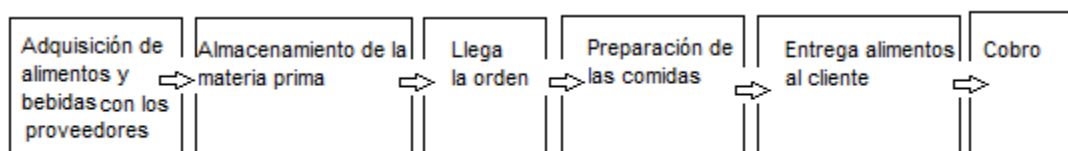
La dirección de Cibus está a cargo de su dueño y a la vez administrador de este restaurante/cafetería. Desde sus inicios a mitades del año 2010, él se ha encargado de manejar y sacar adelante el negocio con ayuda de toda su familia.

Cibus no tiene una estructuración de tareas, ya que es una empresa bastante pequeña y familiar; pero en este caso, la tarea de dirigir, controlar y lograr el buen funcionamiento son tareas de la misma persona, además de que esta mantiene contacto con todos sus proveedores y lleva la contabilidad desde sus inicios.

### 2.2.2. Organización y procesos

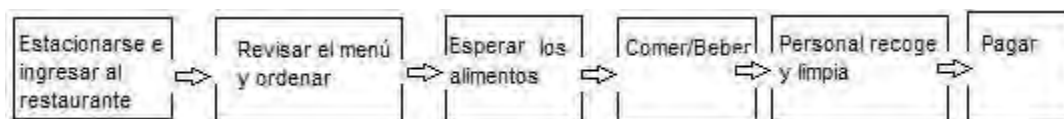
Existen diferentes procesos que se pueden considerar dentro de lo que Cibus ofrece, es decir, de sus procesos internos y por los que se brinda el servicio a los clientes. Todos en conjunto son parte de la operación diaria de Cibus y el local siempre se llena, por lo menos un 90% de su capacidad, durante los almuerzos de lunes a viernes.

A continuación se muestra el proceso desde una perspectiva del restaurante/cafetería:



Fuente: Elaboración propia (2013).

En el caso de Cibus, existen pocos procesos definidos: ellos ofrecen comida en el mismo punto de venta; a continuación se muestra una imagen del proceso que siguen sus clientes:



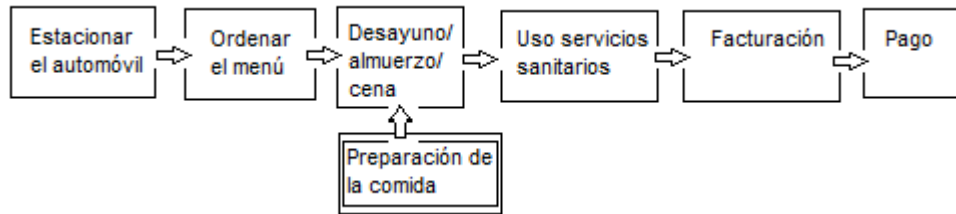
Fuente: elaboración propia (2013). Datos tomados de Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009).

“Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia” (p.91).

Para hacer un pedido, los meseros escriben en la comanda y ponen la orden en el estante de la cocina; explican en voz alta cómo va la orden. Ellos saben cuando la orden está lista, porque suena una campana que hay en la cocina.

Los alimentos y bebidas son los productos básicos que ofrece Cibus; pero además de esto, brinda servicios adicionales; por ejemplo, el estacionamiento con el que el restaurante/cafetería cuenta, entrega del menú, la facturación y el pago, uso del servicio sanitario entre otros.

Se puede apreciar en la siguiente imagen, el diagrama de flujo del servicio al cliente:



Fuente: elaboración propia (2013). Datos tomados de Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009).

“Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia”. (p.74)

Es importante mencionar que todos estos servicios complementarios además del producto básico que Cibus ofrece, son los que se aprecian en la figura anterior. En el caso de la preparación de la comida, este es una acción invisible para el cliente; es decir, puede estar consciente de esta pero no la ve. Las comidas y las bebidas van a ser los productos básicos y los demás elementos los servicios complementarios. La calidad y frescura de sus alimentos son claves en el funcionamiento del negocio, por lo que realizan compras diarias.

El promedio de tiempo de duración en llegar un plato a la mesa depende de qué tanta gente haya en el restaurante y qué tan complejo la preparación del plato. Por ejemplo, a la hora de almuerzo si el cliente pide el “Menú ejecutivo” se lleva a la mesa la entrada de inmediato; si pide un plato fuerte que no es el señalado, tarda aproximadamente 15 minutos en salir. En las cenas se tarda aproximadamente 20 minutos para servir; en esos 20 minutos se acomoda la mesa y se preparan las bebidas.

### 2.2.3. Gestión del talento humano

La mayoría del personal que trabaja en Cibus es parte del núcleo familiar, a excepción de dos colaboradores quienes trabajan en la cocina.

En cuanto a la política salarial carecen de una planificación que ordene cuánto gana cada empleado, a excepción de los que no son de la familia quienes sí poseen un salario establecido.

En cuanto a los horarios, no se establecen formalmente, pero están definidos por los dueños y acordados con los empleados.

### **2.2.3.1. Puestos de trabajo**

Actualmente Cibus no cuenta con un manual de puestos; el negocio posee siete colaboradores y las tareas están divididas de la siguiente manera:

1. Dueño y administrador del negocio
  - Gestión del negocio.
  - Control del restaurante y del buen funcionamiento.
  - Contacto con los proveedores.
  - Contabilidad del negocio.
  
2. Jefa de cocina
  - Control y dirección de la cocina.
  - Manejo del personal de cocina.
  - Forma parte del equipo que cocina a diario en el negocio.
  - Realiza repostería y crepas.
  
3. Chef principal
  - Realiza las recetas propuestas por la jefa de cocina.
  - Encargado de las tareas principales de la cocina.
  
4. Ayudante de cocina
  - Encargado de ayudar al chef en sus tareas diarias.
  - Realiza actividades complementarias.
  - Prepara los fondos de los platillos.
  
5. Mesero y encargado de las finanzas
  - Realiza las labores de mesero.
  - Manejo del área administrativa y financiera.

Estas labores son desempeñadas por un miembro de la familia; es por esto que son tan variadas y realizadas por una sola persona.

6. Mesero y encargado del mercadeo y ventas

- Realiza las labores de mesero.
- Manejo del área administrativa y mercadeo.

Estas labores son desempeñadas por un miembro de la familia; es por esto que son tan variadas y realizadas por una sola persona.

7. Miscelánea

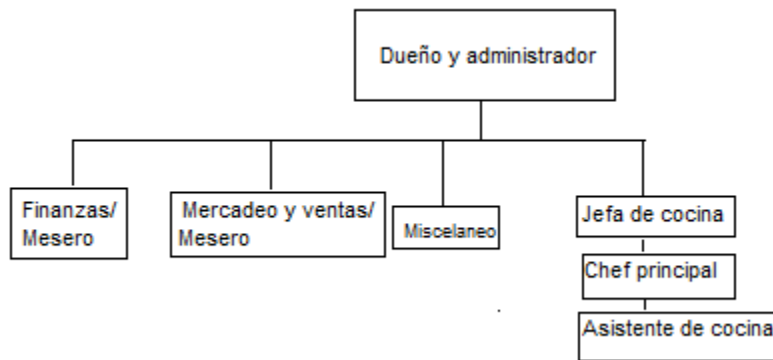
Recientemente contrataron a otra persona encargada de la máquina de lavar platos, la cual fue también una inversión reciente para el negocio. Esta persona es la que tiene la responsabilidad de estar pendiente del uso de la máquina y de acomodar los platos en su lugar una vez terminado el proceso de lavado. Así mismo, ayuda en funciones varias relacionadas con el aseo del local y de la cocina.

### **2.2.3.2. Organigrama**

Cibus tiene una estructura muy pequeña que se ve reflejada en el organigrama: está el jefe principal que a la vez es el dueño, su esposa que es la jefa de cocina y sus subordinados; por aparte, los hijos, que se encargan de ser meseros; y dos de ellos atienden las tareas de finanzas, de mercadeo y ventas.

A continuación se muestra el organigrama actual de Cibus:





Fuente: elaboración propia (2013).

#### 2.2.4. Evaluación y seguimiento

Cibus no cuenta con sistemas de control para determinar y conocer la evaluación que los clientes tienen sobre ellos, ni tampoco retroalimentación.

#### 2.2.5. Branding

La empresa cuenta con una marca construida, la cual posee su respectivo logo y este es consistente en los distintos espacios donde es utilizado, para así darle una unidad de concepto al negocio.

A continuación se presenta el logo de Cibus:



Fuente: Cibus (2013).

## **2.3. Principales características del mercado**

En este apartado se hace referencia al mercado en el que compite Cibus Restaurante/Cafetería, teniendo en cuenta los clientes, los proveedores y los competidores que participan en el mismo.

### **2.3.1. Clientes**

- **Mercado potencial**

Todas las personas con ingresos económicos medios- altos que residan o trabajen en la provincia de Heredia, que gusten de comida de buena calidad, sin que el precio sea una de las principales limitantes a la hora de seleccionar un restaurante; así como personas que disfruten del buen café, ya sean solas o acompañadas.

- **Mercado disponible**

Trabajadores de todas las edades que laboren en las zonas francas cercanas a La Aurora de Heredia, que buscan una opción de calidad a un buen precio y que les interesa un ambiente agradable a la hora de consumir sus comidas.

- **Mercado objetivo**

Jóvenes solteros o recién casados entre 25 a 40 años, quienes acostumbran salir con sus parejas, grupos de amigos o familias; ellos trabajan en empresas ubicadas en Eurobusiness y Global Park. Su principal interés al momento de seleccionar dónde comer es la calidad del producto.

- **Segmentación**

Para comprender de manera amplia a los clientes de Cibus, se segmentan en distintas categorías:

- **Demográfico**

**Género:** Hombres y mujeres.

**Edad:** 25 a 40 años.

**Escolaridad:** Universitarios en su gran mayoría.

**Ocupación:** Desempeñan puestos administrativos, ingenierías o se desempeñan dentro del área de salud.

**Nivel socioeconómico:** Medio alto hacia arriba.

- **Geográfico**

**Región:** Este público reside o trabaja en Heredia centro y sus alrededores.

- **Psicológico**

**Clase social:** Media alta hacia arriba.

**Estilo de vida:** Son personas muy ocupadas, quienes trabajan todo el día; en la noche algunos de ellos están finalizando sus estudios de posgrado; además muchos ya están casados, por lo que viven un estilo de vida muy acelerado.

Les gusta viajar y tienen las posibilidades de hacerlo, ya sea en el territorio nacional o en el extranjero. Les interesa lo nuevo, les atrae la tecnología y poder darse ciertas comodidades, tanto con el carro como con sus cosas personales.

**Cultura:** Les atraen las actividades culturales, además de que tienen conocimiento del tema, aunque no es un tema que sea prioritario en sus vidas, sino es algo más de entretenimiento.

Les interesa estar al tanto de todas las noticias a nivel nacional e internacional.

**Personalidad:** Son muy activos, decididos, optimistas e innovadores.

- **Psicográfico**

**Etapas del ciclo de vida:** Empiezan a formar sus familias.

**Motivación:** Ganar dinero, experiencia, crecer profesionalmente.

**Creencias:** Preocupados por el ambiente ecológico, comer saludable.

### 2.3.2. Proveedores

De una amplia red de proveedores, los que utiliza Cibus se detallan en la tabla 2, especificando qué producto es el que adquieren en cada lugar, así como la frecuencia con la que visitan estos lugares. En algunos casos es el mismo proveedor el que hace la visita a Cibus; esto, dependiendo de la clase de producto que ofrece.

**Tabla 2: Proveedores de Cibus Restaurante/Cafetería y frecuencia de compra**

<b>Proveedor</b>	<b>Producto</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Automercado</b>	Materia prima y artículos de limpieza	Una vez por semana
<b>PriceSmart</b>	Materia prima	Una vez por semana
<b>Mayca</b>	Materia prima y artículos de limpieza	Una vez por semana
<b>Comproim</b>	Materia prima	Una vez por semana
<b>Fresh Market</b>	Pan y artículos varios	Diario
<b>Centro de Carnes Barva</b>	Carne de res	Diario (proveedor llega al local)
<b>Pipasa</b>	Carne de pollo	Diario (proveedor llega al local)
<b>Tres Generaciones</b>	Café	Una vez por semana (proveedor llega al local)
<b>Productor independiente</b>	Frutas, verduras y legumbres	Dos veces por semana (proveedor llega al local)
<b>Productor independiente</b>	Mariscos	Dos veces por semana (proveedor llega al local)

Fuente: elaboración propia, datos tomados de Cibus, 2013.

En general, las razones por las que el propietario de Cibus prefiere estos establecimientos son por cercanía, variedad y una combinación entre calidad y precio.

### **2.3.3. Competencia**

Para establecer la competencia directa de Cibus, los propietarios consideran dos factores principales; el primero de ellos es la cercanía de los demás locales, ya que todos se encuentran en la provincia de Heredia a distancias muy cercanas del local; el segundo factor es que todos ofrecen productos alimenticios, aunque difieran en calidad, precio y horario de atención.

La competencia se detalla a continuación:

- Spoon
- Gran Oporto
- Leño y Carbón
- Delicias del Maíz
- Fresas
- Azafrán
- Leyendas

### **2.4. Situación financiera y contable de Cibus Restaurante/Cafetería**

Para finalizar este capítulo, se detalla el contexto financiero y contable en el que se ha administrado el negocio, así como la inversión en activos fijos y otros aspectos de interés en la administración de Cibus.

#### **2.4.1. Contexto financiero de la empresa Cibus**

Cibus Restaurante/Cafetería se desenvuelve en un contexto financiero y contable básico en el que se lleva el control del día a día. La empresa no cuenta con una planificación estratégica financiera para hacer frente al futuro del negocio; es decir, no existen planes que incluyan objetivos y estrategias para alcanzar metas ya sea a largo, mediano o corto plazo. Al mismo tiempo, Cibus no cuenta con una estructura financiera contable que incluya manuales, protocolos o sistemas de ningún control en general; por ejemplo, algún

control de inventarios que permitan llevar un control integral de las operaciones de la empresa.

La gestión y desarrollo de Cibus Restaurante/Cafetería se ha dado de manera empírica por parte del propietario, quien ha recibido gran apoyo y asesoramiento por parte de sus hijos, los cuales estudian la carrera de Dirección de Empresas en la Universidad de Costa Rica.

En el área de contabilidad de Cibus Restaurante/Cafetería, la empresa no cuenta con la disposición de algún sistema empresarial que se encargue de llevar el control de las finanzas del negocio. Desde que Cibus inició operaciones en el año 2010, el propietario se ha encargado de agrupar, ordenar y organizar todas las facturas en las que se haya incurrido en las labores diarias de la empresa y a partir de esta documentación, manejar un catálogo de cuentas, las cuales son las más recurrentes en las que se clasifican los gastos de la empresa. Sin embargo, el hijo del propietario se ha encargado de actualizar el negocio en cuanto a la contabilidad. Actualmente se utiliza el programa Microsoft Excel para realizar los registros contables mediante el uso de una plantilla personalizada por el mismo colaborador, la cual permite llevar registro del ingreso por ventas y de los movimientos de las cuentas que manejan, en las cuales se agrupan los gastos operativos, así la obtención de los flujos de efectivo que administra la empresa.

Al entenderse que se trata de un negocio familiar, la utilidad neta restante después de intereses e impuestos es destinada para el sustento de la familia; es decir, para todos los gastos en los que incurre la familia, desde la educación de los hijos de los propietarios hasta el pago de préstamo para la vivienda, entre otros.

#### **2.4.1.1. Inversión en activos fijos**

Al principio de la gestión, los propietarios de Cibus Restaurante/Cafetería contaba con un capital inicial de 30 mil dólares, con los que adquirieron gran parte de los activos necesarios para iniciar operaciones, así como para realizar trabajos de remodelación del espacio en el que instalarían toda la maquinaria, instrumentos, mobiliario y demás activos necesarios para establecer un restaurante y cafetería.

Cabe recalcar que el negocio se encuentra dentro del terreno en el que habitan los

propietarios y su familia, adquirido con un costo de 40 millones de colones, mientras que ahora se valora en unos 300 mil dólares aproximadamente. La edificación en la que se encuentra Cibus también es la casa/habitación de los propietarios.

Es importante mencionar que aproximadamente un 20% del total de activos con los que cuenta la empresa ya estaban a disposición de los propietarios, ya que fueron adquiridos tiempo atrás de que Cibus abriera las puertas, cuando los mismos participaban en otros negocios de la misma actividad comercial; por esta razón no se contempla dentro de la inversión inicial de 30 mil dólares.

#### **2.4.1.2. Principales datos financieros**

Respecto a la información financiera y contable, que se recupera a partir de los datos con los que trabaja la empresa, se hace referencia a:

- La utilidad neta ronda el 40% del nivel de ventas aproximadamente.
- El costo de la mercadería vendida ronda el 30-35% del nivel de ventas aproximadamente.
- Al ser negocio familiar, no hay cuentas por cobrar ni por pagar; a los proveedores se les paga generalmente al día, o lo máximo que hay de plazo de pago es de una semana; sin embargo son cuentas tan pequeñas que se manejan de contado.
- Los gastos operativos representan aproximadamente un 20% del nivel de ventas.
- El 2012 mostró un incremento de aproximadamente 30% en el nivel de ventas con respecto al 2011. Para el 2011 el nivel de ventas anual fue de 52 millones de colones, y para el año siguiente las ventas aumentaron a 75 millones de colones anuales.
- Los salarios rondan por lo general al 10% del nivel de ventas; a su vez, dentro de los gastos operativos, este rubro es el más alto, pues representa hasta 70% de aquellos.
- La utilidad operativa es del 45% del nivel de ventas.
- Los servicios públicos rondan aproximadamente el 12% de los gastos operativos.

#### 2.4.2. Estados financieros actuales

Como se mencionó anteriormente, la empresa Cibus no cuenta con ningún tipo de tecnologías de información avanzadas para realizar las labores de contabilidad; según los registros manuales que tienen, su nivel de ventas alcanzó los ¢52.219.300 en el año 2011. A partir del año 2011, el propietario de la empresa en conjunto con sus hijos ha implementado el uso de Microsoft Excel para llevar el control diario de los ingresos y egresos durante las jornadas laborales, lo que a la vez le permite elaborar estados de resultados mensuales y anuales.

El siguiente cuadro muestra la plantilla de Microsoft Excel utilizada por Cibus Restaurante/Cafetería para llevar el control diario de los flujos de efectivo de la empresa. En tal documento se especifica el día y fecha de registro, todos los ingresos por ventas, su detalle así como los gastos en los que se incurrieron durante la jornada laboral, organizados según su origen, es decir, gastos que se cubrieron ya sea con efectivo no operativo o de la caja chica. Por último, se hace un cierre diario para registrar el flujo de efectivo que se generó durante la jornada laboral.

Cierre de caja	
Mes	
Día	
Efectivo	0
<i>Vouchers</i>	0
<u>Egresos caja chica</u>	<u>0</u>
<b>Ventas Total</b>	<b>0</b>
Facturado	0
Faltante	0



Detalle de egresos caja chica		
Cuenta	Rubro	Monto
B12	Materia Prima	-
B13	Material de empaque	-
B21	Comisiones	-
B22	Salarios	-
B31	Agua	-
B32	Teléfono e internet	-
B33	Electricidad	-
B34	Gas	-
B41	Maquinaria y equipo	-
B42	Instalaciones	-
B43	Vehículo	-
B5	Cargas Financieras	-
B6	Higiene y limpieza	-
B7	Activos	-
	Otros	-
Total		-

Detalle de egresos efectivo no operativo		
Cuenta	Rubro	Monto
B12	Materia Prima	-
B13	Material de empaque	-
B21	Comisiones	-
B22	Salarios	-
B31	Agua	-
B32	Teléfono e internet	-
B33	Electricidad	-
B34	Gas	-
B41	Maquinaria y equipo	-
B42	Instalaciones	-
B43	Vehículo	-
B5	Cargas Financieras	-
B6	Higiene y limpieza	-
B7	Activos	-
	Otros	-
Total		-

Flujo de efectivo	
Ventas	0
CxC	0
Egresos caja chica	-
Egresos efectivo no operativo	-
Flujo diario	0

Fuente: Cibus Restaurante/Cafetería (2013).

A partir de los registros diarios, al final de cada mes se elabora un cierre mensual con la misma plantilla mostrada anteriormente, para entonces elaborar un estado de resultados mensual. Con este cierre mensual, se realiza un resumen de las ventas diarias para analizar qué días de la semana son los que muestran mayores ingresos por ventas. Asimismo, se elabora un gráfico estadístico con diseño circular para mostrar las proporciones en las que se reparten los principales flujos de efectivo, ya sea por concepto de materia prima, egresos por salarios, gastos operativos o la utilidad neta restante, como se muestra en el siguiente cuadro.

<b>Estado de resultados 2012 Cibus Restaurante/Cafetería</b>		
	<b>Total</b>	<b>Promedio</b>
Ingreso por ventas	76.795.711,50	6.399.642,63
Costo de materia prima y empaque	-26.447.494,00	-2.203.957,83
Utilidad bruta	<b>50.348.217,50</b>	<b>4.195.684,79</b>
Gastos operativos		
Salarios y comisiones	10.547.145,00	878.928,75
Servicios públicos	1.751.687,25	145.973,94
Energía y transporte	2.371.441,25	197.620,10
Varios	138.970,00	11.580,83
Total gastos operativos	-14.809.243,50	-1.234.103,63
Utilidad operativa	<b>35.538.974,00</b>	<b>2.961.581,17</b>
Gastos financieros	-1.399.203,75	-116.600,31
Utilidad neta	<b>34.139.770,25</b>	<b>2.844.980,85</b>

Fuente: Cibus Restaurante/Cafetería (2013)

### **2.4.3. Régimen tributario utilizado**

Con la finalidad de facilitar el proceso de tributación y, por ende, promover el cumplimiento voluntario de los contribuyentes, en el o país se ha creado el Régimen de Tributación Simplificado mediante el cual no solo facilita el proceso de declarar y pagar impuestos para las empresas que se integran al régimen, sino que estas recibirán un trato diferenciado en cuanto al porcentaje de impuesto y la manera en que este se calcula.

Al régimen podrán ingresar las pequeñas empresas que se dediquen a las siguientes actividades comerciales:

- Bares, cantinas, tabernas, o establecimientos similares de venta de bebidas alcohólicas, pero que no estén combinados con servicios de hoteles, centros sociales y similares.
- Comerciantes minoristas.
- Estudios fotográficos.

- Fabricación artesanal de calzado.
- Fabricación de muebles y accesorios.
- Fabricación de objetos de barro, loza, cerámica y porcelana.
- Fabricación de productos metálicos estructurales.
- Floristerías.
- Pescadores artesanales.
- Panaderías.
- Restaurantes, sodas, cafés, y otros establecimientos que vendan bebidas y comidas.

Según el reglamento del Régimen Tributario Simplificado tomado del Ministerio de Hacienda (2013), podrán apegarse al régimen aquellas empresas que se desenvuelvan en las actividades antes mencionadas y que además cumplan con los siguientes requisitos:

- Las compras no deben superar los 15 millones de colones anuales, incluyendo el impuesto sobre ventas. Por compras, hay que incluir no solo la materia prima sino e también los materiales y otros insumos que permiten la prestación del servicio y elaboración producto final.
- Participación no mayor tres personas en las operaciones diarias del negocio, sin tomar en cuenta el contribuyente, e independientemente el tipo de relación contractual o parentesco entre esas personas y el contribuyente
- La actividad comercial no debe ser por franquicia o por representación de alguna marca o nombre comercial.

Con respecto a los impuestos que deberán declarar los contribuyentes, el régimen hace referencia a dos conceptos distintos:

- Impuesto sobre la renta
- Impuesto general sobre las ventas

Ambos impuestos se deberán calcular sobre el monto de compras realizadas en el trimestre por la empresa. Para el respectivo efecto, se entenderán por “compras” no solo las partidas

de dinero destinadas a la compra de materia prima, sino también gastos en materiales e insumos que involucre la prestación del servicio final y/o elaboración del producto final.

Actualmente, Cibus Restaurante/Cafetería se encuentra empadronado dentro del Régimen de Tributación Simplificado para comerciantes minoristas y bares establecido por el Ministerio de Hacienda, mediante el cual la empresa se beneficia de un trato diferenciado de tributación, al cual se amparan la mayoría de pequeñas empresas en Costa Rica.

Al estar empadronado en este régimen, la empresa no está obligada a emitir facturas para efectos fiscales, el cálculo de los impuestos se efectúa mediante una operación sencilla y no debe conservar los comprobantes de todas sus operaciones, sino únicamente las facturas de compras.

Según lo establecido por este régimen, las tasas impuestas por el régimen tributario simplificado, a la empresa Cibus se le asigna un factor de 0.02 para calcular el impuesto sobre la renta y un factor de 0.04 para calcular el impuesto sobre las ventas. Ambas tasas gravables se deberán calcular sobre el monto total de compras de la materia prima realizadas en el respectivo trimestre.

Los pagos de los impuestos se efectúan trimestralmente, dentro de los primeros 15 días naturales del mes en el que se realiza el pago. Las declaraciones se hacen en los meses octubre, enero, abril, y julio de cada año.

## **Capítulo III: Análisis de la situación de la empresa Cibus y sus opciones de expansión**

### **3.1. Análisis de las fuerzas estratégicas de Porter**

En el siguiente apartado se detallan las fuerzas con las cuales la empresa está en contacto.

#### **3.1.1. Entrada de nuevos competidores**

Un mercado tan competitivo como lo es el de los restaurantes/cafeterías y, en términos generales, la industria de comida preparada, se encuentra influenciado por la constante entrada de cadenas internacionales de comida que llegan con nuevos recursos y capacidades a fin de posicionarse y tomar una parte del mercado; este incremento de nuevos locales no es solamente extranjero, sino que la cifra de nuevos locales nacionales independientes va en aumento, ya que las barreras de entrada no juegan un papel importante para poder regular la industria; esto, por la facilidad que se tiene para abrir un negocio de este tipo.

Entre los principales factores que marcan la diferencia están: la calidad de la comida, el servicio que brindan y el capital invertido; es por esto, que a pesar de la constante entrada de competidores al mercado, no todos logran tener éxito. Esto conlleva a que la entrada de nuevos competidores siempre será una amenaza para Cibus.

#### **3.1.2. El poder de negociación de los proveedores**

Existe una gran variedad de proveedores y no hay una dependencia exclusiva con algún tipo de producto, por lo cual su poder de negociación no es muy alto, ya que si no les compran a ellos elegirán comprarle sus productos a la competencia. En esta industria pueden dejar de depender en cualquier momento de algún producto específico o bien cambiar de proveedor ante mejores condiciones de venta, ya que la cantidad de proveedores es muy amplia, lo que hace que el poder de los proveedores sea débil.

#### **3.1.3. El poder de negociación de los clientes**

Se define a los clientes como aquellas personas que compran productos de Cibus. En este sector de la economía existen muchas empresas que brindan un producto similar, por lo que

la competencia que existe es muy grande; incluso se refleja en aspectos como el precio y la calidad que dependen de cada empresa en particular; esta situación genera que el poder de los clientes sea bajo por su poca capacidad de influir en los precios; además de que son muchos y tienen un volumen de compras bajo.

#### **3.1.4. La amenaza de sustitutos**

En Costa Rica esta industria es muy atractiva, ya que tiene posibilidades de expansión y la comida es un negocio que atrae mucho a las personas en cualquier época del año; además, permite la opción de satisfacer a muchas variedades de clientes al ofrecer un producto que se adapte a cada tipo en particular; esto, por su poder diferenciador.

En este mercado existe una gran cantidad de productos sustitutos, ya sea por la gran oferta de restaurantes y cafeterías que existe, como por las opciones que se ofrecen en las tiendas de conveniencia para vender la comida preparada y lista para consumir. Otras opciones por las cuales están optando las personas para satisfacer la necesidad de alimentación, son por la preparación de la comida en casa, así como llevar los almuerzos listos a sus lugares de trabajo. Es por esto que esta fuerza competitiva llega a ser muy alta.

#### **3.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes**

En los últimos años, en Costa Rica, se ha dado una ola de aperturas de cadenas de restaurantes y locales individuales, lo cual ha empujado al sector gastronómico hacia un ambiente altamente competitivo; se genera de esta forma una sobreoferta que intensifica la rivalidad existente.

Es difícil luchar en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, son numerosos y los costos fijos son altos, como lo es el caso de los restaurantes/cafeterías en el país. Este hecho da lugar a una constante guerra de precios y entrada de nuevos productos.

Las empresas dependen del posicionamiento que tengan y la capacidad de respuesta para llevar a cabo estrategias agresivas de constante innovación; todo esto con el fin de defender y ganar una mayor participación en el mercado.

En la industria que se está estudiando, los competidores son muchos; sin embargo estos tienen diferentes alcances y poder, ya que van desde pequeños locales donde venden comida y repostería hasta grandes competidores con toda una cadena de locales en la Gran Área Metropolitana. Los productos que ofrecen los distintos restaurantes no son muy diferenciados, ya que fácilmente cualquiera de la competencia puede llegar a hacerlo; probablemente no con el mismo sabor, pero sí bastante similar.

El crecimiento de la industria es muy rápido; cada vez existe una mayor variedad de locales, donde se vende todo tipo de comida desde alimentos de preparación rápida hasta restaurantes donde las personas buscan platillos exclusivos; una constante que se ve en todos estos negocios son los altos costos operativos, principalmente por alquiler.

### **3.2. FODA de la empresa según áreas**

En las tablas 3 a 6, se detalla el análisis FODA según el área administrativa, de mercadeo, financiera y operativa de Cibus Restaurante/Cafetería.

**Tabla 3: FODA administrativo de Cibus Restaurante/Cafetería**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Atención al cliente y alta calidad de la comida.</p> <p>Amplia experiencia por parte de los encargados en el negocio de venta de comida.</p> <p>Calidad del talento humano: equipo de trabajo con estudios administrativos.</p>	<p>No existe definición de roles.</p> <p>Desorden en el manejo de las cuentas e información general del negocio, al realizarse todo de forma manual.</p> <p>Falta de presupuesto y estrategias.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Amplia oferta de tecnologías de la información.</p> <p>Constantes capacitaciones e ideas innovadoras en la industria.</p>	<p>Infraestructura vial.</p> <p>Gran competencia en la zona.</p>

Fuente: elaboración propia (2013).



**Tabla 4: FODA de mercadeo de Cibus Restaurante/Cafetería**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Se enfocan en brindar un excelente servicio al cliente, por medio de la atención.</p> <p>Constantemente están adaptándose a las nuevas tendencias del mercado.</p> <p>Diseño gráfico de alta calidad, consistente en todas las piezas, tanto en el menú como en las imágenes de Facebook.</p> <p>Continuas actualizaciones en redes sociales.</p>	<p>Escasez de estrategias de mercadeo integradas con el negocio en general.</p> <p>Carencia de presupuesto definido para el área de mercadeo y publicidad.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Desarrollo de la zona a nivel de infraestructura, fuentes de empleos cercanos y urbanísticos.</p> <p>Preocupación por el consumo de alimentos saludables de calidad.</p> <p>Cambio en el estilo de vida de las personas, vida más acelerada con menos tiempo para cocinar.</p> <p>Auge de Internet y aplicaciones para dispositivos móviles.</p> <p>Empresas encargadas de entregar a domicilio los productos de otras empresas.</p>	<p>Competencia creciente.</p> <p>Costo elevado de la producción y pauta de publicidad en los distintos medios.</p> <p>Cambio en las políticas de las redes sociales donde pautan de manera gratuita.</p>

Fuente: elaboración propia (2013).

**Tabla 5: FODA financiero de Cibus Restaurante/Cafetería**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Crecimiento constante en las utilidades de la empresa.</p> <p>Talento humano capacitado.</p>	<p>No cuentan con ningún sistema contable electrónico.</p> <p>Uso básico de la herramienta del Microsoft Excel para el manejo de información contable.</p> <p>No existe ningún tipo de control del inventario (materia prima).</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Alta oferta de sistemas empresariales informáticos para pequeñas empresas.</p> <p>Banca estatal y privada apoya activamente el desarrollo de las PYMES, brindándoles mayores facilidades de financiamiento.</p>	<p>Los paquetes informáticos empresariales más completos son muy caros.</p> <p>El Gobierno podría variar las tasas de impuestos y regímenes tributarios.</p>

Fuente: elaboración propia (2013).

**Tabla 6: FODA operativo de Cibus Restaurante/Cafetería**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Al ser un negocio familiar existe unión del personal, buena comunicación y trabajo en equipo.</p> <p>Oferta de productos y servicios de calidad.</p> <p>Buena localización y local agradable.</p> <p>Planificación y mantenimiento del equipo.</p>	<p>Poco espacio para parqueo.</p> <p>Los procesos de producción no están estandarizados.</p> <p>Falta de un sistema que planee y controle el manejo de inventarios.</p> <p>Tamaño pequeño de cocina; limita el flujo del personal.</p> <p>Todo se maneja en papel y lápiz; es decir, puede existir un margen alto de error al realizar las órdenes.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Métodos de estandarización de procesos.</p> <p>Procesos de control de calidad de los productos y procesos de Cibus.</p> <p>Sistemas para incrementar eficiencia operativa.</p>	<p>Posibilidad de que competencia adopte tecnología más reciente y la incorpore en el área de operaciones.</p> <p>Influencia del clima sobre los productos que Cibus adquiere para ofrecer sus servicios.</p>

Fuente: elaboración propia (2013).

### **3.3. Investigación de mercado**

La investigación de mercado es utilizada como herramienta prioritaria para recabar datos importantes tanto de los clientes actuales como potenciales de Cibus, a partir de los cuales se pueda generar información valiosa, para así tener un mayor conocimiento y entendimiento de los gustos, necesidades y comportamientos de compra de los consumidores.

Los resultados de la investigación permiten tener bases sólidas en el desarrollo de cada uno de los escenarios planteados con la finalidad de formular una propuesta integral óptima y de esta manera dar las recomendaciones para cada escenario.

#### **3.3.1. Objetivos de la investigación de mercados**

##### **Objetivo general**

Determinar el comportamiento y percepción de compra ante Cibus y la categoría, según hombres y mujeres de 20 a 40 años, con un nivel socioeconómico medio-alto y alto, en el cantón central de Heredia y sus alrededores, durante el período de agosto a octubre del 2013.

##### **Objetivos específicos**

1. Establecer el perfil del cliente de Cibus.
2. Conocer la percepción que tienen los consumidores acerca de Cibus.
3. Ubicar los lugares de comida preferidos por el consumidor en las cercanías de Cibus.
4. Identificar los principales factores que toman en cuenta los consumidores a la hora de seleccionar un restaurante/cafetería.

### 3.3.2. Técnicas de investigación

En la presente investigación se abarcan dos escenarios, los cuales son:

- Cibus San Francisco de Heredia (Cibus)
- Cibus EuroPlaza

Para el caso de Cibus San Francisco, la búsqueda de información se realizó mediante la aplicación de dos tipos de cuestionarios, los cuales se dirigieron a: clientes potenciales y a clientes actuales de Cibus. Adicionalmente se realizó una observación de campo en el local. El cuestionario fue elegido debido a que permite abarcar un área más extensa de información, puede contestarse por un gran número de personas, permite comparar resultados, existen varios medios para su realización manteniendo el anonimato y la privacidad del encuestado.

Mientras que para Cibus EuroPlaza se pretende estudiar el perfil de cliente de este complejo de oficinas, por lo que también se elaboró un cuestionario para dicho propósito. Sin embargo, durante el proceso de investigación se dio la limitante de no poder proceder con el proceso por los permisos que se requerían. Por consiguiente, se utilizó como fuente secundaria, un estudio de mercado realizado por Cibus en el mes de julio del 2013.

Las encuestas se aplicaron de manera física en Cibus para los clientes actuales, mientras tanto para los clientes potenciales se aplicaron tanto de manera física como virtual. Por otro lado, la encuesta realizada por Cibus en EuroPlaza fue realizada en su totalidad de manera virtual.

Es importante aclarar que en vista de los objetivos de la investigación se decidió no realizar un *focus group* como se tenía planteado en un inicio. Ello, debido a que se reconsideró la utilización de este instrumento y se plantea más conveniente el empleo de los cuestionarios mencionados anteriormente, ya que estos por sí solos responden a los objetivos planteados para la investigación, por lo cual fue innecesario realizar el referido instrumento.

### **3.3.3. Diseño de la investigación**

Para la estructuración de las dos herramientas de recolección de información, es decir los cuestionarios, se elaboró una guía para cada uno. Estos, según la asesoría de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica, fueron estructurados por ejes temáticos; se ordenaron las preguntas de acuerdo con una secuencia deductiva y posteriormente se diseñó el formulario con base en el *software* para la elaboración de cuestionarios de *Google*, lo cual permite un mayor orden y claridad a la hora de realizar la interpretación de los datos.

Los ejes temáticos del cuestionario de clientes potenciales fueron:

- Aspectos generales del consumo de alimentos
- Usuarios de restaurantes/cafeterías
- Mercado inactivo de restaurantes/cafeterías
- Otros temas de interés

Los ejes temáticos del cuestionario de clientes de Cibus fueron:

- Aspectos generales del consumo de alimentos
- Usuarios de restaurantes/cafeterías
- Sobre Cibus restaurante/cafetería
- Otros temas de interés

Mientras que el cuestionario aplicado en EuroPlaza fue realizado con la herramienta virtual *Qualtrics*.

### **3.3.4. Plan de muestreo**

Para la aplicación de los cuestionarios se realizó un muestreo aleatorio por conveniencia; es decir, se utilizó un muestreo no probabilístico donde los sujetos se seleccionaron por la conveniencia, accesibilidad y proximidad.

A continuación se detalla la manera en la cual se realizó el muestreo:

### ***Cuestionario clientes potenciales***

La muestra se realizó según los principales cantones donde por cercanía se espera que sean los que más visiten el lugar; esto, por lo que la empresa mencionó al respecto.

Para determinar la población se utilizaron los datos del INEC, Censo 2011, población total por sexo según provincia, cantón y distrito, de esta manera tenemos:

- Cantón de Heredia: Heredia, Mercedes, San Francisco, Ulloa.
- Cantón de Barva: Barva, San Pedro, San Pablo, Santa Lucía.
- Cantón de Belén: San Antonio, La Ribera, La Asunción.
- Cantón de Flores: San Joaquín, Barrantes, Llorente.

Otra clasificación importante que se da es la división por edades, donde se usan los datos del INEC, Censo 2011, población por años calendario, según sexo y grupos quinquenales de edades.

Esto dio una población de 36,188 personas, las cuales según la fórmula de determinación de la muestra con nivel de confianza del 90%, se llevó a cabo por edades de 20 a 50 años, así como por los quintiles 4 y 5 de la población. Este cálculo arroja un total de 381 cuestionarios por realizar, los cuales se sobrepasaron, pues se aplicaron un total de 395 cuestionarios en un período comprendido entre el 21 de setiembre hasta el 7 de octubre; la aplicación fue realizada en alrededores de Cibus, centros comerciales, puntos de aglomeración de personas, universidades en Heredia, por Internet, entre otros.

La cantidad de cuestionarios físicos realizados fue de 207 los cuales representan el 52% del total de la muestra, mientras que la cantidad de cuestionarios virtuales fue de 188, el restante 48%.

### ***Cuestionario clientes Cibus***

Estos cuestionarios fueron realizados en su totalidad por los clientes de Cibus en el restaurante/cafetería mientras esperaban su comida, por lo que este muestreo se realizó completamente por conveniencia.

Los cuestionarios se aplicaron en días donde Cibus funcionaba normalmente, de acuerdo con el siguiente detalle:

- 21 de setiembre del 2013 de 9:00 am a 9:00 pm
- 22 de setiembre del 2013 de 9:00 am a 5:00 pm
- 23-24-25 de setiembre del 2013 de 11: 00 am a 9:00 pm

La fórmula aplicada para el cálculo de la muestra inicial fue un sondeo aplicado los días 14, 15, 16 y 17 de setiembre del 2013, con el cual se obtuvo un total de carros de 145 entre los 4 días; esto, para un total diario de 36 carros, de los cuales solamente el 60% son clientes habituales; esto da como resultado un total de 652 carros mensuales de clientes habituales. Tomando en cuenta estos datos se obtiene una muestra de 242 personas, pero por cuestiones de disponibilidad de tiempo de los clientes se logró cumplir con 109 cuestionarios aplicados.

#### ***Cuestionario Cibus EuroPlaza***

EuroPlaza para julio del 2013 cuenta con 1600 colaboradores; la administración facilitó la base de datos de los colaboradores de distintas empresas, las cuales fueron: Advantest, Amba, Bayer Central America, Bridgestone de Costa Rica, Britt Shared Services, Buildingi Software and Services, Car Track, Dessert Development Company, DHL Express, Dialogue marketing, Diursa, EuroPlaza Business, Everteck, Financiera Desifyn, Florida Bebidas, Grupo Prodatos, Isthmus de Costa Rica, Lion Re Resources, Lidersoft: Soluciones y Servicios, New Futuro, Pension Associates International, Softland, Trax Tech, Vinium, Wright Medical.

Los cuestionarios se aplicaron durante el mes de julio del 2013 y su montó ascendió a 408.

#### **3.3.5. Limitaciones**

En cuanto a las limitaciones que se presentaron en la aplicación de los instrumentos , a modo de advertencia para los lectores del presente trabajo de investigación, se tienen las siguientes observaciones:



- No se están manejando nombres reales, tanto de la empresa “Cibus”, como del complejo de oficinas “EuroPlaza”; esto, con la finalidad de mantener la confidencialidad de la investigación.
- No se investigó 100% de la muestra por lo tanto no se pueden hacer inferencias estadísticas de la presente investigación; podrá ser tomado como un sondeo realizado.
- En el caso del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus, no se les entregó el cuestionario a familias que iban con niños pequeños o a personas mayores que pudieran tener complicaciones auditivas o visuales.
- El cuestionario se aplicó según criterio propio del entrevistado: la persona que pagaría la cuenta o en alguna otra ocasión podría ir y pagar; por lo tanto, dentro de esta categoría se excluyeron a los jóvenes que iban con sus padres, así como los niños.
- Debido a la gran extensión del cuestionario y su duración de 15 minutos, se produjo molestias entre los clientes, ya que este tiempo lo tienen destinado a compartir con su familia, pareja y/o amigos, esto para los fines de semana. Mientras que días entre semana las personas andan muy apuradas por el poco tiempo con el que disponen para realizar principalmente sus almuerzos, por lo que no se pudo cumplir con la muestra.

### **3.3.6. Recolección y análisis de datos por objetivos**

En el siguiente apartado se presenta de manera sintetizada la información obtenida a partir del análisis de los datos recolectados por medio de los cuestionarios

#### **3.3.6.1. Análisis del cuestionario elaborado por clientes potenciales de Cibus Restaurante/Cafetería**

En este apartado y en el resto del trabajo se utiliza el término de cliente potencial, el cual hace referencia a las personas que en algún momento podrían convertirse en clientes, dadas sus características demográficas y económicas.

## **Perfil del cliente potencial**

Para establecer el perfil del cliente se establecen diferentes preguntas que implican el comportamiento de compra con el fin de determinar factores como cantidad de veces y días que más se frecuenta lugares de comidas, horas determinadas de consumo, tipo de alimentos que se suele consumir y dónde se encuentran estos lugares.

Como resultado de estos factores se tiene que el 46% de la población entrevistada acostumbra a comer de tres a cuatro veces por semana en algún restaurante. Un total de 130 personas optan por la opción de que este tipo de lugar sea un restaurante/cafetería; esto quiere decir que la población sí conoce el concepto que brinda Cibus de restaurante/cafetería donde se ofrecen diferentes tipos de comidas dentro de un ambiente agradable y acogedor. El 94% de los entrevistados dicen que sí conocen esta categoría a pesar de que es muy reciente; generalmente visitan el lugar acompañado de amigos, pareja o en familia, porcentajes que suman el 72%.

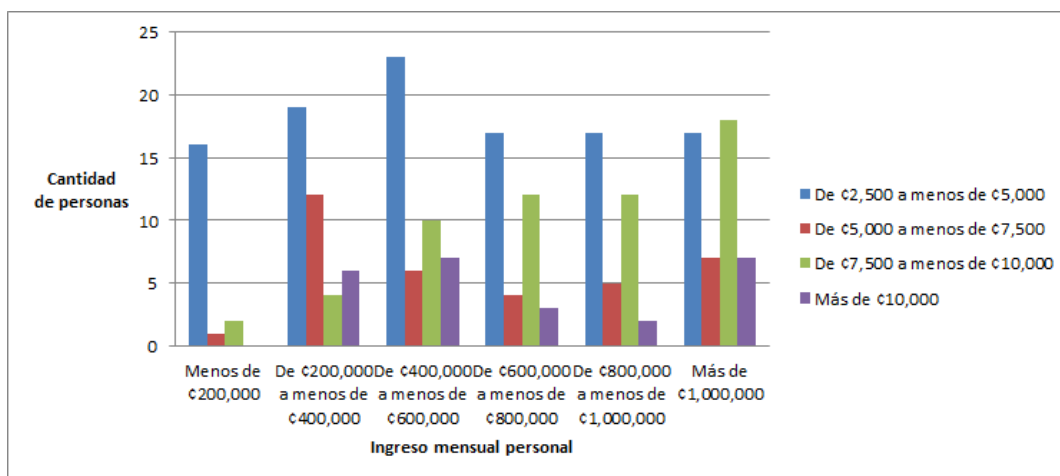
Además de esto se demuestra que existe un mercado que se puede explotar y aprovechar debido al alto consumo de alimentos fuera del hogar; son los fines de semana cuando se encuentra una mayor oportunidad de venta, según el 39% de la población entrevistada; sin embargo, se encuentra una alta demanda de alimentos para las horas de los almuerzos los días entre semana esto principalmente para las personas que trabajan. 276 personas realizan este tipo de comidas en algún restaurante.

Con esta información se establecen horas y días de mayor demanda de consumo de alimentos, que pueden ser aprovechados por Cibus para brindar diferentes y variadas opciones de oferta en cantidades cortas de tiempo, además de estar preparados ante situaciones que se presenten y contar con el personal necesario para satisfacer al cliente.

La investigación también demuestra que Cibus tiene oportunidad de crecimiento según el tipo de negocio en el que se encuentran; esto, por ser un local independiente ubicado en la provincia de Heredia, ya que el 57% de la población prefiere que su visita a un lugar de comidas se encuentre en un lugar con un ambiente diferente. Además, el 60% de los posibles clientes buscan que estos lugares se encuentren dentro de la provincia de Heredia.

Como punto determinante para establecer el comportamiento de compra se encuentra el rango promedio de lo que gasta una persona por visita a un restaurante. El 39% de los entrevistados suelen gastar de ¢2,500 a menos de ¢5,000 y el 36% de ¢5,000 a menos de ¢7,500. Más adelante se detalla el ingreso mensual de los entrevistados; sin embargo, en el gráfico 1 se nota como el patrón que se sigue es que las personas con menores ingresos mensuales son las que suelen pagar menores cantidades de dinero por consumo. Las personas que ganan más de un ¢1,000,000 pagan cantidades más altas con rangos entre los ¢5,000 y los ¢7,500.

**Gráfico 1: Gasto promedio por persona en una visita a un restaurante/cafetería, según ingreso mensual personal, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

Los anteriores aspectos hacen referencia al factor de comportamiento de compra; sin embargo, para poder definir un perfil completo es necesario contar con los aspectos demográficos y geográficos de las personas. Como resultado de esta encuesta se obtienen los siguientes datos (tabla 7) que responden a estos aspectos:

**Tabla 7: Variables relevantes del perfil del consumidor y su respectivo porcentaje**

Variable	Porcentaje
Género	53% femenino
Edades	28% de 18 años a menos de 25 años
	34% de 25 años a menos de 35 años
Nivel de estudios	72% universidad completa
	23% de ¢200,000 a menos de ¢400,000
Rango salarial	21% de ¢400,000 a menos de ¢600,000
	20 % más de ¢1,000,000
Lugar de residencia	79% Heredia

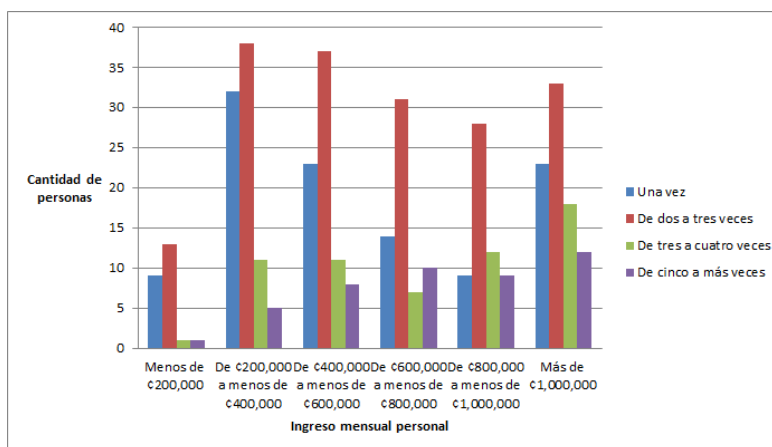
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

Con dicha información se llega a la conclusión de que los posibles clientes cumplen con dos principales aspectos importantes, según el perfil de cliente que se definió en el Capítulo II con datos proporcionados por la empresa Cibus. El primero de ellos es el rango de edades: es un mercado joven con edades de 18 años a 35 años; considera Cibus que sus clientes actuales rondan entre los 25 años y 40 años. El segundo aspecto es la escolaridad, ya que en su mayoría para ambos escenarios (investigación realizada y datos suministrados por Cibus) el mercado meta cuenta con estudios universitarios completos.

Datos como el rango salarial para determinar un nivel de clase social resulta ser muy variable, ya que los porcentajes se encuentran divididos; pero se debe tener en cuenta que el 20% de la población entrevistada posee un salario mensual mayor a ¢1,000,000 con lo que se deduce que efectivamente se encuentra en una clase social media alta hacia arriba.

Sin embargo, no se puede menospreciar a otras clases sociales como clientes potenciales de Cibus, ya que como lo demuestra el gráfico 2, las personas que tienen ingresos mensuales inferiores que van desde los ¢200,000 hasta los ¢600,000. Son las que más acostumbran visitar restaurantes/caféterías de dos a tres veces por semana, lo que refleja un 40% de la población.

**Gráfico 2: Veces a la semana que acostumbra comer afuera, según ingreso mensual personal, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

### **Lugares de comida preferidos por los clientes potenciales de Cibus Restaurante/Cafetería**

Cibus establece como competencia directa a ciertos restaurantes, ya sea por su cercanía o por pertenecer a la misma categoría. Es por esta razón que se le consultó a los clientes potenciales cuáles de esos restaurantes habían visitado en el último mes las respuestas múltiples ante esta pregunta se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 8: Lugares que ha visitado en el último mes, setiembre y octubre 2013**

Lugares	Cantidad de personas	Porcentaje
Spoon	188	27%
Gran Oporto	20	3%
Azafrán	33	5%
Mc Café	74	11%
Giacomin	37	5%
Leño y Carbón	25	4%
Subway	183	26%
Bagelmens	26	4%
Cibus	27	4%
Ninguno de los anteriores	81	12%
<b>Total</b>	<b>694</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

Tal y como se muestra, las opciones más visitadas son Spoon y Subway. Esto puede ser por tres factores: el primero es que son los más conocidos por muchos de los posibles clientes, ya que tienen varios años de estar posicionados en la mente del consumidor; el segundo factor es porque tienen una gran cantidad de locales alrededor del país en el caso de Subway, así como en la GAM y el tercero es la publicidad en medios masivos que realizan. Esto, en lo que podría afectar a Cibus, es que ambos restaurantes tienen locales en la zona de San Francisco de Heredia, muy cerca del local de ellos, pero a su vez Cibus se sigue destacando, al menos de Subway, al brindar una opción diferente en cuestiones de ambiente, así como en las opciones de variedad de alimentos preparados y de repostería.

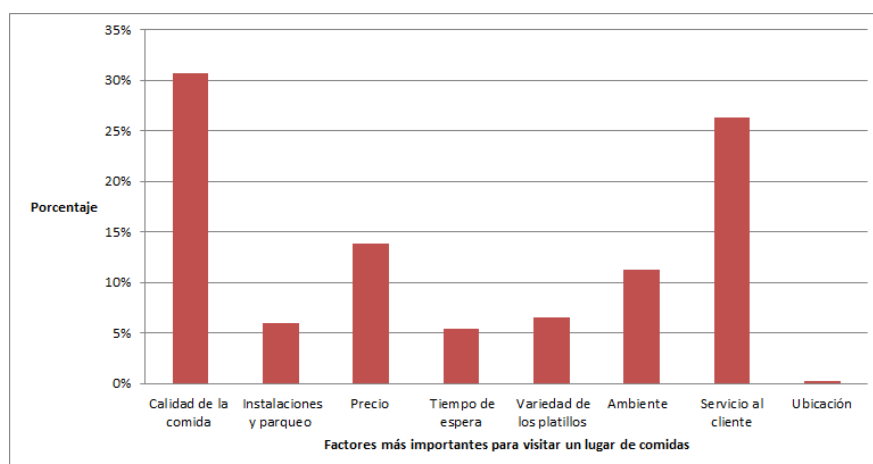
Cabe recalcar que únicamente 27 personas del total de 395 entrevistados conocen o han visitado en el último mes a Cibus es un porcentaje únicamente del 7% lo cual es muy bajo, aunque también otros restaurantes como Gran Oporto, Bagelmens, Giacomini y Azafrán que ofrecen una opción más parecida a la de Cibus, ya sea por brindar también la opción de platos o únicamente repostería, rondan porcentajes similares.

### **Principales factores de decisión en el momento de seleccionar dónde comer**

Ante este objetivo se plantean dos preguntas que pretenden ayudar a Cibus para conocer con qué factores puede hacer que estos posibles clientes se acerquen a sus instalaciones o inclusive analizar si se necesita hacer algún cambio adicional.

La primera pregunta responde a los tres principales aspectos que considera más importantes para elegir un restaurante, a lo que la población responde en su gran mayoría: la calidad de la comida, el servicio al cliente y el precio. Ante esto se tiene la premisa de que Cibus actualmente se distingue por su excelente servicio al cliente, ya que lo tienen como una ventaja competitiva ante otros restaurantes, así como la calidad de la comida. Los demás aspectos que se tomaron en cuenta se observa en el siguiente gráfico:

**Gráfico 3: Factores considerados más importantes para visitar un lugar de comidas, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

La segunda pregunta corresponde a aspectos complementarios que puede brindar un restaurante eso quiere decir que no es tan necesario que se cuente con ellos, pero sí le brindan un *plus* a la hora de que el cliente elija un lugar.

**Tabla 9: Aspectos que considera más importantes para visitar un lugar de comidas**

Aspectos importantes	Cantidad de personas	Porcentaje
Ventilación	276	26%
Música	214	20%
Wifi	138	13%
Televisión	53	5%
Decoración	215	20%
Sala de espera	22	2%
Reservaciones	31	3%
Cuentas separadas	113	11%
<b>Total</b>	<b>1062</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

Como lo muestra la tabla anterior, los tres aspectos más importantes que un cliente busca en un lugar de comidas son: la ventilación, música y decoración con porcentajes del 26%, 20%

y 20% respectivamente. Los factores menos relevantes son las salas de espera y reservaciones. Esto quiere decir que Cibus debería tomar en cuenta dichos aspectos para que los clientes se sientan satisfechos en sus visitas.

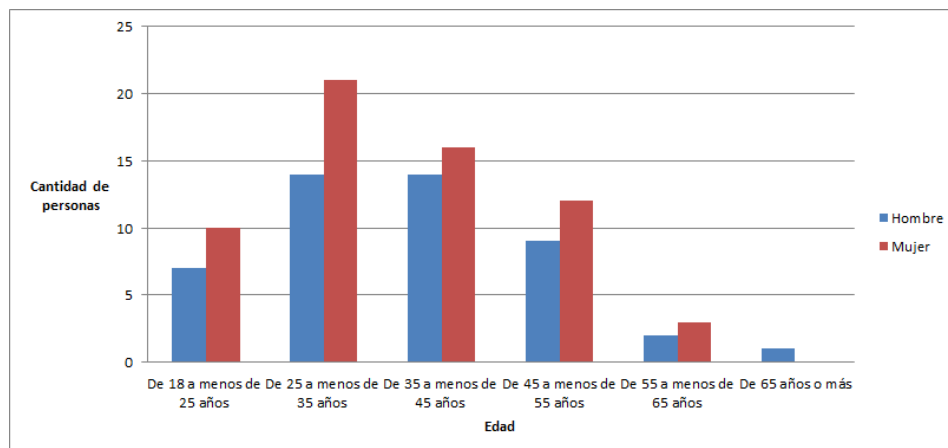
### 3.3.6.2. Análisis del cuestionario elaborado por clientes actuales de Cibus Restaurante/Cafetería

En este apartado y en el resto del trabajo de investigación se utiliza el término de cliente actual, el cual hace referencia a las personas que en este momento son clientes de Cibus dadas sus características demográficas y económicas; es decir, que realizan visitas periódicas a este local.

#### Perfil de los clientes actuales

Mediante el análisis de los cuestionarios entregados a los clientes actuales de Cibus, directamente en las instalaciones del negocio, se puede elaborar un perfil del cliente más acertado de las personas que suelen frecuentar el restaurante/cafetería para poder así satisfacer mejor sus necesidades y gustos como consumidor.

**Gráfico 4: Sexo y edad de los entrevistados, setiembre y octubre 2013**

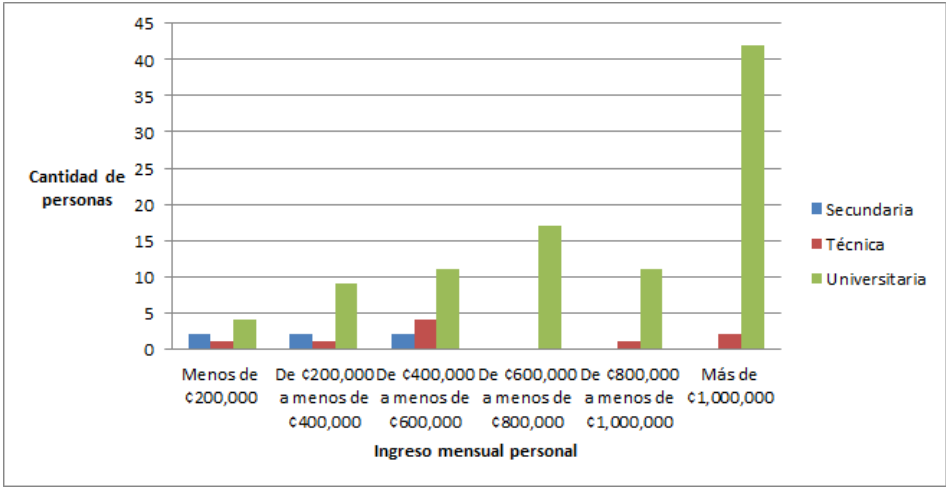


Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).



En primera instancia como se observa en el gráfico anterior, de los clientes que suelen consumir en Cibus: 60% se encuentran entre 25 a 45 años de edad; además, 86% se caracterizan por tener un título universitario; 63% poseen ingresos mayores a los ¢600.000 80% son residentes de la provincia de Heredia o bien viven en San José y trabajan en esta otra provincia, por lo que pasan mucho tiempo por las cercanías de donde se encuentra el local.

**Gráfico 5: Ingresos mensuales según nivel de educación, setiembre y octubre 2013**



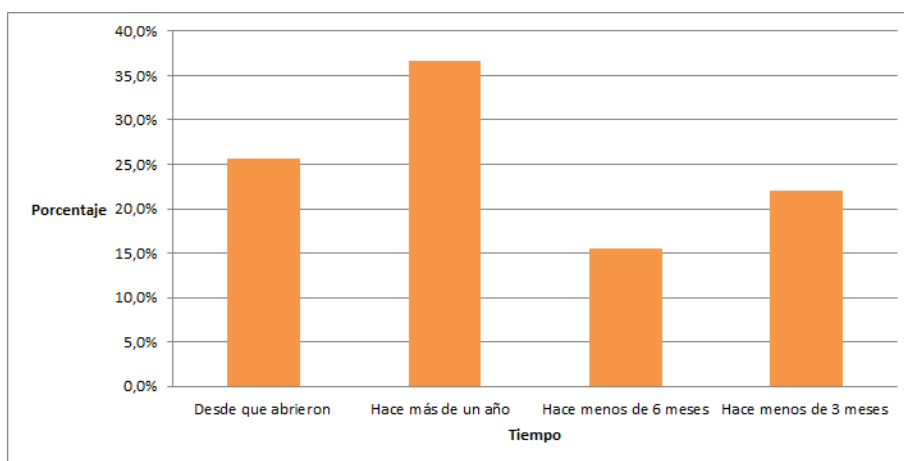
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

Otra peculiaridad es que levemente es mayor la cantidad de mujeres que visita Cibus, aproximadamente 56% de los clientes, mientras los hombres representan el 46% restante. Sin embargo, la observación de campo dejó evidenciar que no se puede dejar por fuera a los adultos mayores como lo muestran los datos del cuestionario. Por criterio de selección de entrevistados, las personas mayores no fueron escogidos para realizar los cuestionarios, pero gracias a la observación de campo se puede constatar que un alto porcentaje de los clientes que visitan Cibus son hombres y mujeres mayores a los 60 años, principalmente señoras que llegan con sus amigas a disfrutar de la hora del café.

Una de las fortalezas y ventajas que posee Cibus con respecto a sus clientes actuales, es que se ha ganado la fidelidad de aquellos por la calidad del servicio y la calidad de la oferta

alimentaria (incluidas las bebidas como el café). Esta situación le permite al negocio mantenerse competitivo en la industria en la que participa y posicionarse en la mente del cliente como una de sus opciones un preferidas. Aproximadamente el 62%, es decir la gran parte de sus clientes actuales tienen una antigüedad mayor a un año y frecuentan el negocio, como mínimo, una vez al mes y algunos varias veces por semana; ello si se suman los porcentajes de las dos primeras columnas del gráfico 6.

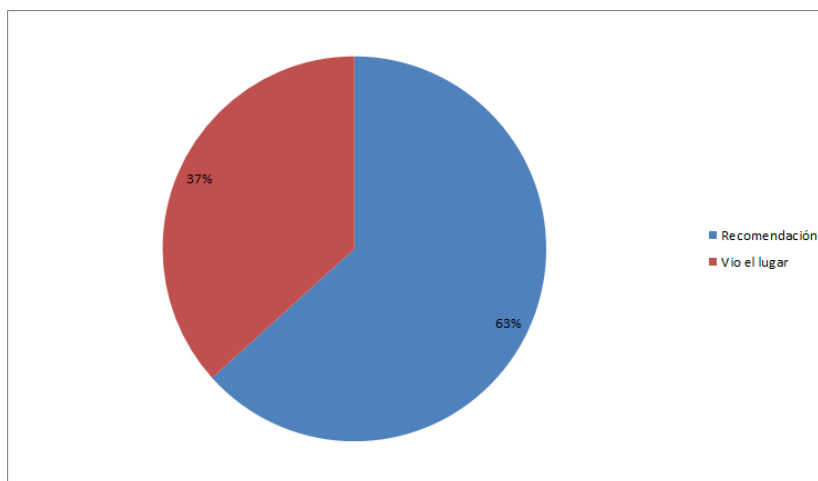
**Gráfico 6: Antigüedad del cliente de Cibus, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

A pesar de que los clientes del negocio recurren a la televisión y al Internet como principales medios de comunicación para informarse sobre la realidad nacional e internacional y, más específicamente de las ofertas alimentarias, las principales razones por las que conocen o se enteraron de Cibus como se muestra en el gráfico 7, las constituyen la recomendación por parte de alguna persona de su confianza, un 63,3% de los clientes entrevistados, o porque simplemente vieron el local, ya que laboran en las cercanías de él: un 36,7% de los clientes entrevistados. Es interesante que Facebook no fue señalada en ninguno de los casos, lo que indica que esta herramienta no está teniendo el alcance que debería.

**Gráfico 7: Forma de enterarse de Cibus, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

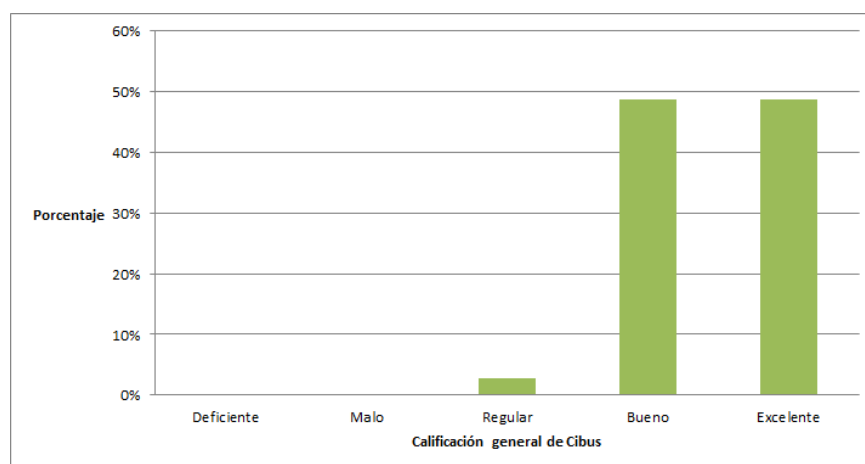
Con respecto a sus hábitos y comportamientos como consumidores, al ser personas ocupadas, el 60% de los clientes actuales suelen consumir alimentos fuera de casa de 2 a 3 veces por semana en restaurantes/cafeterías, lo que se demuestra en el gráfico #6. Específicamente, 32% de los clientes de Cibus suelen visitar el negocio a medio día, es decir a la hora del almuerzo; 46% en la tarde para la hora del café, lo cual se refleja en las horas de más concurrencia del restaurante/cafetería que son de 12 medio día a 2 de la tarde y luego de 4 a 6 de la tarde, esto entre semana; los fines de semana de 1 de la tarde a 4 de la tarde, según la observación realizada en Cibus.

El consumo en alimentos y bebidas se ve reflejado por las horas de visitas de más afluencia, puesto que las principales opciones que escogen para comer son los platos ejecutivos o a la carta y repostería. Estas variables suman 84% de las respuestas de los clientes entrevistados, y las principales opciones de bebidas son los frescos naturales y el café que suman el 89% de las respuestas totales.

## Percepción del cliente actual acerca de Cibus

A grandes rasgos, los resultados obtenidos evidencian que Cibus ha mantenido su competitividad dentro del mercado por la calidad en el servicio y producto ofrecido.

**Gráfico 8: Calificación general de Cibus, setiembre y octubre 2013**



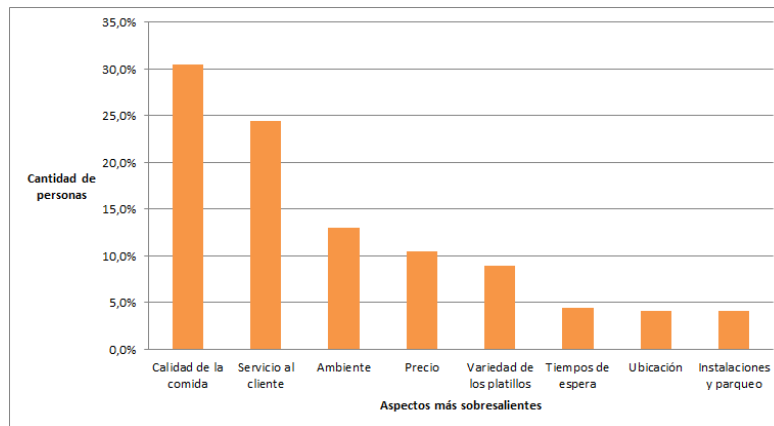
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

En primera instancia, con respecto a cómo percibe el cliente actual su experiencia en Cibus Restaurante/Cafetería, 48,5% de los entrevistados lo calificaron como un excelente negocio, otro 48,5% como un buen negocio, y solo un 3% lo calificó como regular, pero nadie lo calificó con una nota negativa. Además, solo 6 personas de las 109 entrevistadas, es decir el 6% señalaron haber tenido una mala experiencia durante su visita, 2 personas por razones del servicio, y las otras 4 por razones de manipulación de alimentos. Por último, 90% de los entrevistados dijeron estar de acuerdo con el horario y el 10% restante no estuvo de acuerdo; en algunos casos detallando que le gustaría que abrieran más temprano para desayunar y en el caso de los domingos que cerraran más tarde para poder cenar o ir a disfrutar de un café.

Así mismo, como se puede apreciar en el siguiente gráfico, los clientes actuales del negocio expresan que la calidad de la comida, el servicio ofrecido al cliente y el ambiente del restaurante/café son las principales ventajas competitivas con las que ha logrado tener

éxito el negocio y sobresalir ante la competencia; estas variables suman el 67,4% de las respuestas totales de los clientes entrevistados.

**Gráfico 9: Aspectos más sobresalientes de Cibus, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

En la siguiente tabla se puede apreciar como los clientes califican distintos aspectos del negocio de Cibus. Con respecto a la calidad de la comida, la variedad de los platillos, la ubicación, el trato por parte del personal, los precios, y la limpieza en el local, la mayoría de los entrevistados calificaron estos aspectos de bueno a excelente; incluso en tiempos de espera e instalaciones y parqueo también, lo calificaron como bueno a excelente; sin embargo, en estos rubros se observa que 5% de los clientes han estado inconformes por lo que calificaron como malo e incluso deficiente, poniendo en evidencia áreas de oportunidad de mejora en el negocio.

**Tabla 10: Calificación de distintos aspectos de Cibus Restaurante/Cafetería**

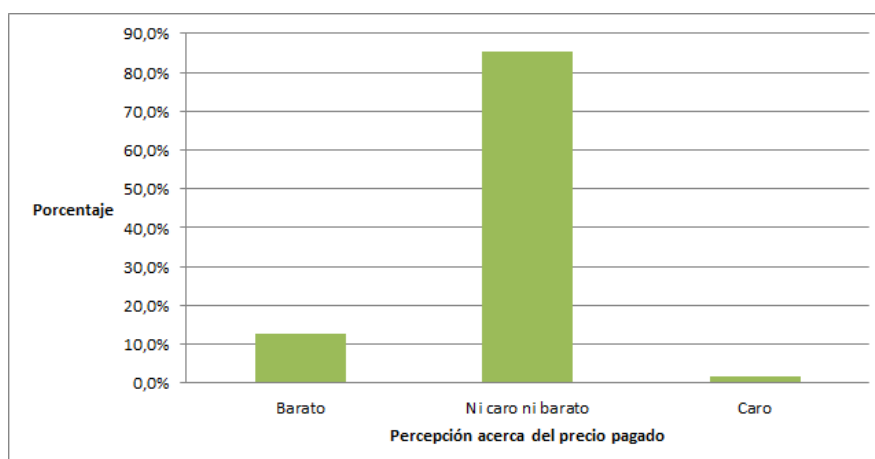
<b>Características</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>	<b>Total</b>
Calidad de la comida	0,0%	0,0%	0,0%	33,0%	67,0%	<b>100%</b>
Variedad de los platillos	0,0%	0,0%	5,5%	51,4%	43,1%	<b>100%</b>
Ubicación	0,0%	0,0%	11,9%	41,3%	46,8%	<b>100%</b>
Tiempo de espera	0,0%	4,6%	15,6%	40,4%	39,4%	<b>100%</b>
Instalaciones y parqueo	1,8%	3,7%	24,8%	45,9%	23,9%	<b>100%</b>
Trato del personal	0,9%	0,0%	0,0%	22,0%	77,1%	<b>100%</b>
Precios	0,0%	0,0%	1,8%	57,8%	40,4%	<b>100%</b>
Limpieza	0,0%	0,0%	6,4%	39,4%	54,1%	<b>100%</b>
Calificación general	0,0%	0,0%	2,8%	48,6%	48,6%	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

Las principales recomendaciones que especificaron los clientes son las siguientes:

- Ampliar parqueo
- Ampliar el local
- Mejorar la iluminación
- Mejorar tiempos de espera

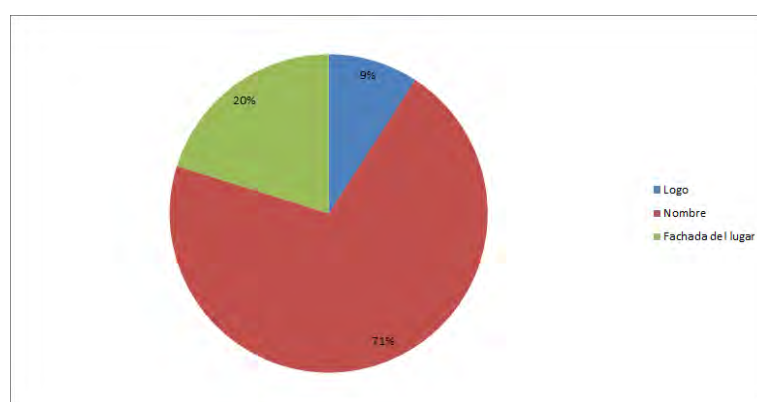
**Gráfico 10: Percepción del precio pagado en Cibus, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

Cuando se les preguntó a los clientes actuales de Cibus cómo percibieron el precio que pagaron según la calidad del servicio y producto brindado, 85% de los entrevistados respondieron que no sintieron ni caro ni barato por lo que pagaron (véase gráfico 10). Esto es justificado por la buena calidad que mantiene Cibus, como se demostró previamente en la calificación de distintos aspectos del negocio. También por el perfil de cliente que visita el lugar, es decir, se trata de personas con un alto poder adquisitivo que pueden pagar los precios que cobra los negocios de este tipo. De este 85% de personas que opinaron ni caro ni barato, 66% gastaron entre  $\text{¢}2.500$  y  $\text{¢}7.500$ .

**Gráfico 11: Manera de identificar a Cibus, setiembre y octubre 2013**



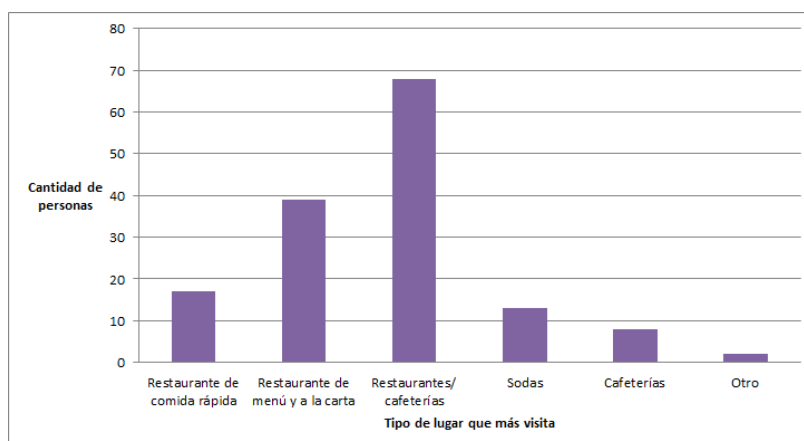
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

Por último, cuando se les preguntó a los clientes cómo identificaban a Cibus, 71% de los entrevistados se sintieron vinculados a la empresa por el nombre. Esto demuestra la importancia que tiene la marca comercial para la estrategia de “branding”, con la cual se puede crear valor agregado al negocio mediante una denominación que promueva una identidad corporativa con la que los clientes se sientan relacionados; sin embargo, el logo que tienen no está posicionado en la mente de los consumidores.

### **Lugares de comida preferidos por los clientes actuales de Cibus Restaurante/Cafetería**

A continuación se presenta un gráfico con los tipos de lugares de comida que más visitan los clientes actuales de Cibus:

**Gráfico 12: Tipo de lugar que más visita, setiembre y octubre 2013**



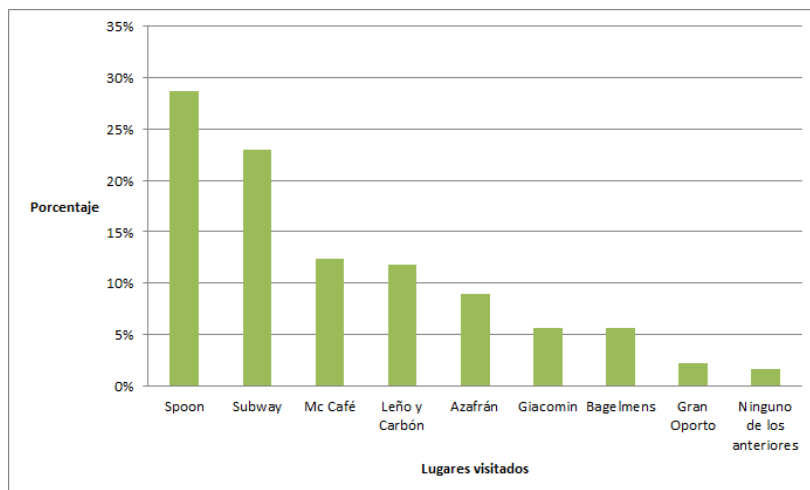
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

Como se puede apreciar en el gráfico 12, los restaurantes/cafeterías y los restaurantes de menú y a la carta son los principales lugares de venta de alimentos donde prefieren consumir los clientes actuales de Cibus a la hora de escoger dónde comer cuando no están en casa; estas dos opciones suman el 72,7% del total de las respuestas; le siguen los restaurantes de comida rápida con un 11,5% de los entrevistados. Otro aspecto por considerar es que 66% de los clientes actuales prefieren ir a un local independiente a comer, contra un 24,6% de clientes que frecuentan centros comerciales para tal fin. Por



último, 78% de los clientes especificaron que la mayoría de los lugares que visitan se encuentran en Heredia.

**Gráfico 13: Lugares que ha visitado en el último mes, setiembre y octubre 2013**



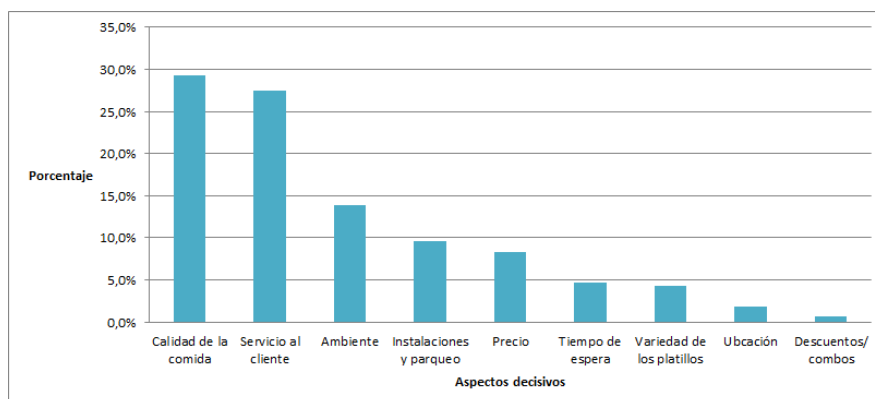
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

Por último, se puede apreciar en el gráfico anterior, con respecto a los principales competidores con quien se enfrenta Cibus, según las respuestas proporcionadas por los clientes actuales, Spoon, Subway, Mc Café, así como Leño y Carbón suman el 75,7% del total de respuestas, lo que refleja la fuerza competitiva que representan dichos negocios.

### **Principales factores de decisión a la hora de seleccionar dónde comer**

A continuación se presenta un gráfico donde se indica, en orden de importancia, distintos aspectos del negocio que intervienen en el proceso de toma de decisión que realizan los clientes a la hora de seleccionar sitios para ingerir alimentos fuera de casa:

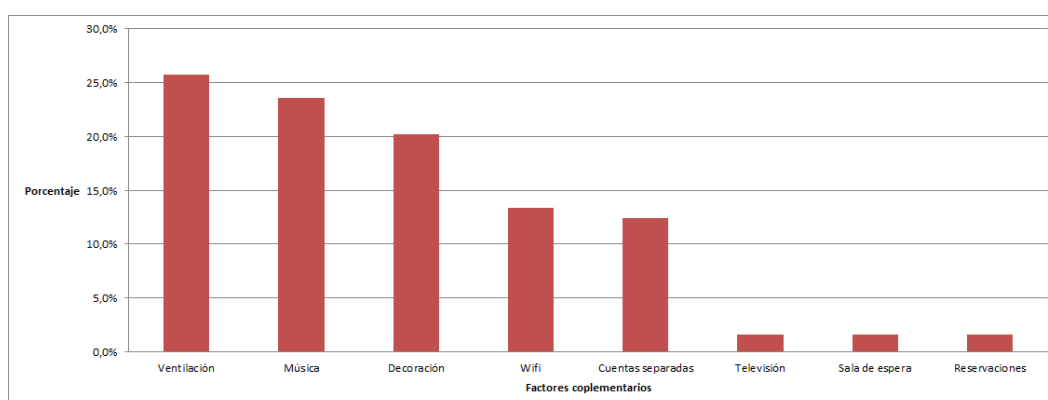
**Gráfico 14: Aspectos más importantes para visitar un lugar de comidas, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

Como se puede observar, la calidad de la comida, el servicio al cliente, el ambiente, así como las instalaciones y parqueo suman 80,2% del total de las respuestas brindadas; esto refleja la importancia que le dan los clientes a estos aspectos a la hora de decidir dónde comer. Esto muestra al mismo tiempo cuales son áreas del negocio en las que la empresa debe mantener un control de la calidad estricto para no perder competitividad.

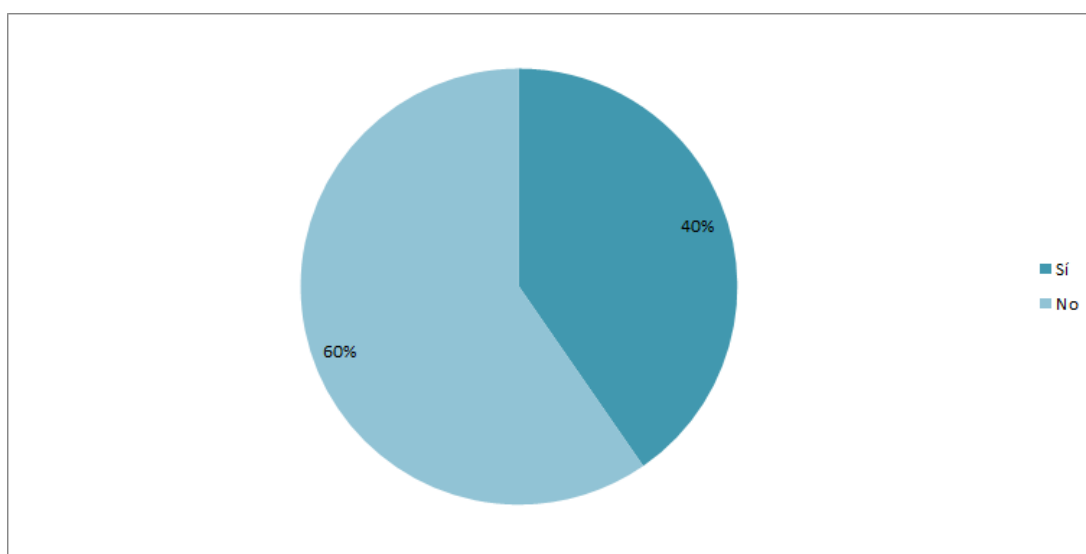
**Gráfico 15: Aspectos que considera más importantes como factores complementarios para visitar un lugar de comidas, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

En el proceso de selección del lugar para comer también es posible identificar una serie de factores complementarios que intervienen dentro de la toma de decisión del cliente; estos se pueden notar en el gráfico anterior. Dentro de esos factores complementarios, se destacan la ventilación, la música, y la decoración los cuales suman casi un 70% de las respuestas totales. Es importante notar como estos se relacionan directamente con el factor decisivo del ambiente, ya que este último, como se mencionó al principio; es de los principales factores que inciden en la toma de decisión.

**Gráfico 16: Clientes que han tenido que irse por falta de parqueo, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

Por último, es de suma importancia el resultado en el gráfico anterior, ya que ahí radica una de las principales problemáticas que presenta Cibus Restaurante/Cafetería. En la figura se muestra el porcentaje de los clientes que han tomado la decisión de irse antes de entrar al local porque la capacidad de parqueo era limitada; 4 de cada 10 personas han tenido que irse en, al menos una ocasión, porque no encontraron parqueo. Esto es preocupante, puesto que el parqueo está dentro de los cuatro aspectos decisivos que los clientes toman en cuenta para escoger el lugar en el que van a comer y, además, porque 94% de los clientes llegan en vehículo.

### 3.3.6.3. Análisis del cuestionario Clientes EuroPlaza elaborado por Cibus

En este apartado y en el resto del trabajo de investigación se utiliza el término de cliente de Cibus EuroPlaza, el cual hace referencia a las personas que en este momento son colaboradores del complejo de oficinas.

#### Perfil de los clientes potenciales en EuroPlaza

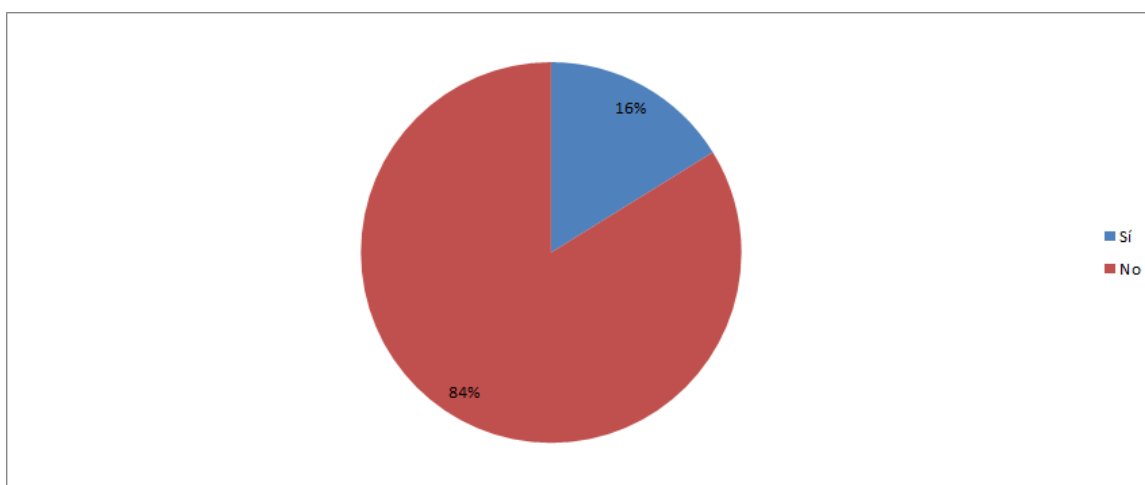
El 86% de los posibles clientes de Cibus en EuroPlaza se encuentran en un rango de edad entre los 22 y 40 años; el grueso de la población oscila entre los 30 y 40 años, lo cual representa un 33%.

Las principales empresas donde laboran los encuestados son: Dessert Development Company, DHL Express, Lion Re Resources, Florida Bebidas, Softland, entre otras.

El 61% de personas compran más de tres veces a la semana almuerzo, mientras que la mayoría llega a comprar hasta 5 veces a la semana (120 personas de 408 encuestados); esto muestra una gran tendencia a comprar comida durante el tiempo laboral.

Casi el 85% de los encuestados no se muestra satisfecho con la oferta de restaurantes en EuroPlaza (342 de 408 encuestados), por razones como la rapidez del servicio y la calidad de la comida (véase gráfico 17).

#### Gráfico 17: Satisfacción de los colaboradores dentro EuroPlaza con la oferta de restaurantes en el ofiCentro, julio 2013

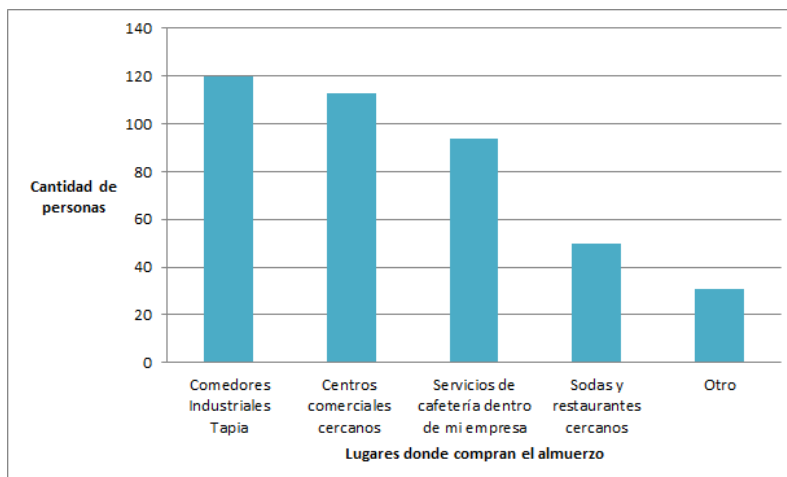


Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado por Cibus (2013).

Los principales lugares donde los colaboradores compran su comida son: en Comedores Industriales Tapia, en centros comerciales cercanos y servicios de cafetería dentro de la

misma empresa. No obstante, los que compran fuera de EuroPlaza representan el 49%, casi la mitad de los encuestados (véase gráfico 18).

**Gráfico 18: Lugar donde los colaboradores dentro de EuroPlaza compran su almuerzo, julio 2013**

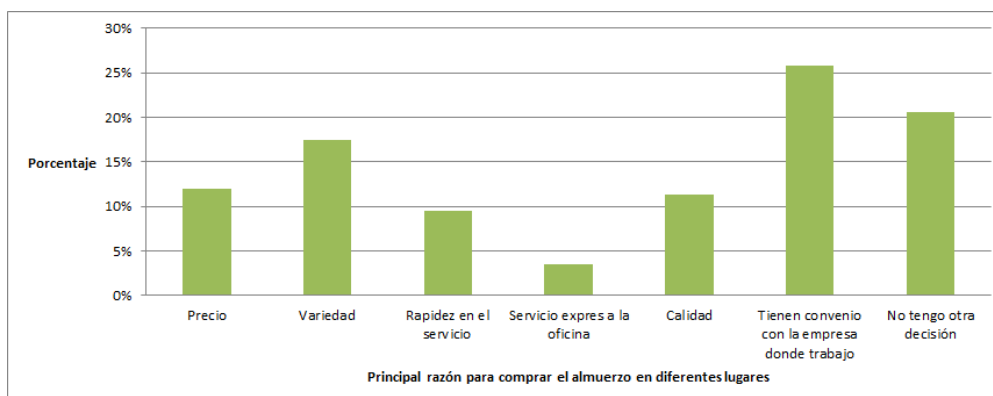


Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado por Cibus (2013).

Las personas que compran fuera de EuroPlaza y seleccionaron la categoría otro, especifican que lugares a los que van principalmente son AM PM y Cibus (San Francisco de Heredia), lo que significa que este centro de conveniencia se convierte en una competencia importante para esta empresa.

Entre las principales razones por las que compran en estos lugares están: existe un convenio con la empresa (26%), no tienen otra opción (21%), variedad (17%) y precio (12%). Véase gráfico 19.

**Gráfico 19: Principal razón de compra de los colaboradores dentro de EuroPlaza, julio 2013**



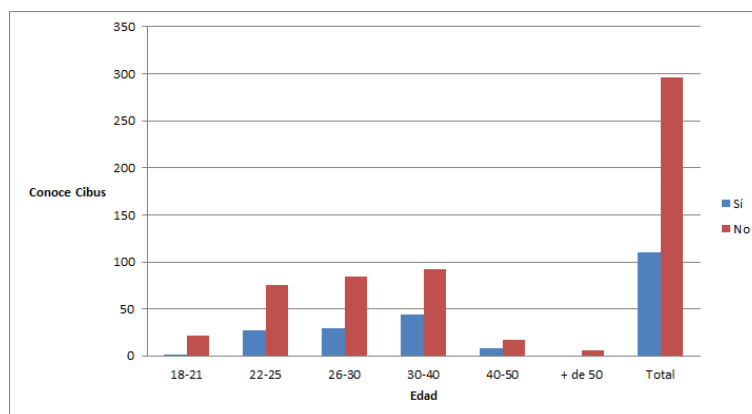
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado por Cibus (2013).

El precio promedio que los colaboradores estarían dispuestos a pagar es de  $\text{¢}2.720,06$ , con una desviación estándar de  $\text{¢}664,56$ ; es decir lo mínimo que pagarían sería  $\text{¢}2.055,5$  y lo máximo  $\text{¢}3.384,62$

El 29% de los encuestado, si tuviera una mejor opción, estarían dispuestos a almorzar 5 veces a la semana y casi el 70% compraría tres veces el almuerzo en ese lapso.

Solamente el 27% de trabajadores conocen a Cibus (110 personas de la muestra); esto quiere decir que menos de la mitad conoce este restaurante/cafetería (véase gráfico 20).

**Gráfico 20: Conocimiento de Cibus por parte de los colaboradores dentro de EuroPlaza según edad, julio 2013**

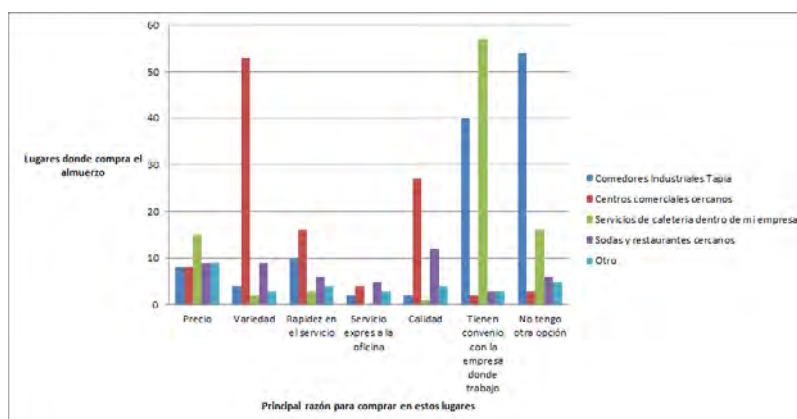


Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado por Cibus (2013).

### **Principales factores de decisión a la hora de seleccionar dónde comer**

La razón principal que mencionan por la cual compran almuerzo en estos lugares, según el sitio donde lo adquieren, muestra que en Comedores Industriales Tapia, 40 de los encuestados adquieren principalmente alimentos porque tienen convenio con la empresa mientras que 54 entrevistados señalan que no tienen otra opción. Este mismo comportamiento se repite con quienes van a los servicios de cafetería dentro de la empresa (véase gráfico 21).

**Gráfico 21: Principal razón para comprar almuerzo según lugar seleccionado, julio 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado por Cibus (2013).

Un total de 12 personas mencionan que comen en sodas por la calidad, 9 respondieron que toman en cuenta el precio y otros 9, la variedad. Los que respondieron otro, marcaron principalmente por el precio y porque no tienen otra opción.

En cuanto a los que compran en Comedores Industriales Tapia (91 personas de 120) y en Servicios de cafetería (71 personas), se muestran insatisfechos con la oferta de de restaurantes y sodas en EuroPlaza. Es decir, no están a gusto con la oferta, pero igual siguen comprando ahí.

### 3.3.7. Conclusiones de la investigación de mercado realizada

A continuación se presentan las principales conclusiones de cada uno de los distintos escenarios investigados.

#### 3.3.7.1. Conclusiones del cuestionario elaborado por clientes potenciales de Cibus

- Perfil del cliente: principalmente mujeres, entre los 18 y 35 años, con estudios universitarios completos, con salario entre los ¢200.000 y ¢400.000, comen fuera de casa en promedio de 3 a 4 veces a la semana.
- La gran mayoría de los encuestados sí conocen la categoría de restaurantes/cafeorías para un total del 94% de la muestra. Usualmente van acompañados de amigos, pareja o familia ellos representan un 72% de la

población y quienes acuden solos, lo hacen principalmente para trabajar, por lo que tarda mucho tiempo en estos lugares con un bajo consumo.

- Los lugares más visitados son los locales independientes, cuya clientela representa el 60% de la población; estos se encuentran ubicados en la provincia de Heredia, seguido de San José.
- Los días de la semana que más suelen consumir comidas fuera de casa son los fines de semana y quienes lo hacen dentro de ese periodo, la hora de almuerzo fue la que tuvo una mayor cantidad de personas que la seleccionaron.
- El gasto promedio per cápita oscila entre los ¢2.500 a los ¢7.500, aunque los dos principales rangos de precios seleccionados fueron de ¢2.500 a ¢5.000 y de ¢5.000 a ¢7.500. El gasto como es de esperar en la mayoría de los casos es proporcional al ingreso, lo que implica que quienes ganan más de ¢1.000.000, son los que más gastan.
- De la competencia directa de Cibus, Spoon y Subway son los lugares más visitados.
- Los principales aspectos que toman en cuenta para seleccionar un lugar de comidas son: calidad de la comida, servicio al cliente y precio, mientras que los factores complementarios más importantes son: ventilación, música y decoración.
- 174 personas utilizan la televisión como medio de comunicación más importante y 149 utilizan Internet.

### **3.3.7.2. Conclusiones del cuestionario elaborado por clientes actuales de Cibus**

- Perfil del cliente: hombres y mujeres con una tendencia más femenina que quienes visitan Cibus, entre 25 a 45 años, con título universitario, de clase media-alta y alta, residentes de la provincia de Heredia, quienes frecuentan de 2 a 3 veces a la semana un restaurante/cafetería.
- Clientes muestran alta fidelidad hacia Cibus: 62% son sus favorecedores desde hace más de un año.
- Los medios de comunicación más utilizados son la televisión y el Internet.
- La recomendación por parte de una persona de confianza es la mayor fuente por la que las personas se enteran del restaurante en estudio.



- 97% de los clientes de Cibus lo califican de bueno a excelente lugar para comer.
- El servicio al cliente, el ambiente, y la calidad de la comida son la clave del éxito de este lugar. Al mismo tiempo, los factores indicados representan los aspectos decisivos para el cliente.
- De la competencia directa de Cibus, Spoon, Subway, Leño y Carbón, así como Mc Café son los principales competidores.
- Existe una problemática importante en cuanto al parqueo del local.

### **3.3.7.3. Conclusiones del cuestionario elaborado en EuroPlaza**

- El perfil de los clientes de Cibus EuroPlaza se encuentra entre los 22 a los 40 años.
- Estos compran más de tres veces por semana sus almuerzos, inclusive muchos de ellos adquieren esta comida 5 veces en este periodo y casi ninguno de los encuestados la lleva todos los días.
- Casi la mitad compra su colación fuera de EuroPlaza y quienes lo hacen dentro es, principalmente, porque la empresa tiene convenio o porque no tienen otra opción.
- En promedio están dispuestos a pagar  $\phi 2.720,06$ .
- Más de la mitad de los encuestados está insatisfecho con la oferta de alimentos dentro de EuroPlaza y estarían dispuestos a aumentar su frecuencia de compra si existiera una mejor opción.

### **3.4. Información general de los escenarios de expansión**

Con la finalidad de poder decidir qué es lo más conveniente para Cibus, se detalla cada uno de los escenarios en estudio; entre los principales aspectos a tomar en cuenta están:

- Las proyecciones hechas están valoradas solamente por el incremental, es decir, solamente por los ingresos y gastos en los que incurra el negocio con cada una de las opciones; se deja de lado el funcionamiento que tiene actualmente la empresa.
- Las proyecciones se hicieron con un plazo de 5 años.

- Se están utilizando colones reales y un tipo de cambio estable (¢500), lo que implica que aspectos como la inflación y los aumentos salariales no están expresamente detallados.
- Los tres escenarios se analizarán sin entrar en mayor detalle, ya que esto se realizará con el escenario seleccionado en el siguiente capítulo.

### **3.4.1. Propuesta de adquisición de la propiedad aledaña**

Este proyecto consiste en comprar la propiedad que se encuentra al lado de Cibus Restaurante/Cafetería. Para los propietarios de la empresa es una opción realmente atractiva para negociar, debido a las necesidades de expansión que tiene esta empresa familiar.

La propiedad se pretende adquirir con el fin de ampliar el parqueo, pues el que tienen actualmente es bastante pequeño y limita el acceso al local para los nuevos clientes o inclusive los clientes actuales; además parte del inmueble sería tomado para ampliar el local actual, ya que tienen problemas de espacio. Asimismo, consideran que este les va a generar mayor valor al terreno, por la ubicación que posee y por la cantidad de metros cuadrados.

Actualmente Cibus tiene una capacidad para 26 personas con 10 mesas y 26 sillas, así como un parqueo para 10 carros (los cuales entran con dificultad). Desean aumentar su capacidad al doble; el terreno aledaño mide aproximadamente 800 metros cuadrados y tiene la tercera parte construida; es decir, entre 250 a 300 metros de construcción.

Datos generales de este escenario:

Localización del terreno: San Francisco de Heredia, al lado de Cibus Restaurante/Cafetería.

Medida: 800 metros cuadrados.

Precio de venta de la propiedad: \$500,000.

Contrataciones: Se contratarían dos personas adicionales para que se encarguen de las distintas tareas, una en la cocina y otra como salonero o salonera.

### **3.4.1.1. Inversión**

Para la adquisición de dicho lote se debe realizar una inversión inicial aproximada de ¢275.000.000. Ello incluye el costo del lote el cual es de ¢250.000.000 según datos proporcionados por los dueños de la propiedad, así como la remodelación del lugar con costos de ¢25.000.000 aproximadamente, según datos proporcionados por un especialista en el área de arquitectura.

En cuanto a los requerimientos de activos, bajo el supuesto de que inicialmente se utilizaría la misma estructura física de la casa actual de la propiedad aledaña, solo se le harían ciertas remodelaciones para adecuarla al funcionamiento del negocio. Asimismo, se toma en cuenta la cantidad de implementos con los que cuenta Cibus actualmente, de manera que el monto según una cotización realizada en TIPS, asciende a ¢15.776.913 (monto incluido previamente en la inversión inicial); ello, entre los principales rubros incluye: mesas, sillas, hornos, refrigeradores y vajillas.

Los activos que se necesitan son:

- Ampliación del parqueo para integrar las dos propiedades.
- Inmobiliario (mesas y sillas).
- Terreno (parqueo y edificio).
- Instrumentos de cocina, platos y vasos.

### **3.4.1.2. Financiamiento**

La fuente de financiamiento para adquirir dicho lote es por medio de deuda, hipotecando la propiedad que tienen actualmente.

Se utilizará la tasa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal a las PYMES, la cual es de un 11,75%, ya que es una tasa fija, por lo cual se espera que los resultados sean más certeros.

### **3.4.1.3. Requisitos legales**

En primera instancia, para proceder con la construcción del respectivo proyecto arquitectónico se deben conseguir los permisos legales correspondientes con el ente municipal respectivo, que según la ubicación de Cibus Restaurante/Cafetería, sería la Municipalidad de Heredia, encargada del cantón central de esa provincia.

Para que la Municipalidad proceda a otorgar los permisos, se deben llenar los siguientes formularios:

- Solicitud de permiso de construcción
- Boleta de solicitud de certificado de uso de suelo
- Solicitud de línea de construcción

Estos formularios estarán disponibles en la Oficina de Operaciones del ente municipal.

Para poder presentar los formularios, la institución exige que se cumpla con los siguientes requisitos mínimos para tramitar permisos de construcción:

- Solicitud, cuyo formulario entrega el Departamento de Ingeniería Municipal, firmada por el dueño de la propiedad y el ingeniero o arquitecto responsable de la obra, donde se incluye lo siguiente:
  - o Dirección exacta del lote por calles y avenidas
  - o Visto bueno en la solicitud del Departamento de Topografía y Catastro, así como el de Rentas y Cobranzas de la municipalidad
- Informe literal.
- Certificación de uso de suelo.
- Dos juegos de planos de construcción debidamente aprobados por el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos y el Ministerio de Salud, con sus respectivos contratos de Consultoría y Declaración Jurada para Viviendas Unifamiliares.
- Dos copias legibles del plano catastrado.
- Se deberán dejar de retiro de antejardín 2.5 metros si se trata de calle municipal, o 3 metros si se trata de calle nacional. Esto se deberá indicar detalladamente en el plano de construcción.
- Sello de disponibilidad de agua y alcantarillado sanitario de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia, ASADA u otro ente administrador de acueductos

y alcantarillados. La construcción del tanque séptico deberá realizarse al frente de la propiedad e indicarse en los planes de construcción.

Cabe mencionar que la municipalidad si así lo requiere, puede solicitar cualquier requisito adicional a los indicados anteriormente, según condiciones específicas del lugar o el proyecto por desarrollar. De no cumplirse con los requisitos y especificaciones estipuladas, se autorizará la demolición sin previo aviso por parte de la municipalidad.

#### **3.4.1.4. Análisis financiero de este escenario**

Cabe recalcar que para el análisis de este escenario y los dos restantes, se utiliza un enfoque marginal donde se evalúan únicamente los incrementos producto de las expansiones propuestas; es decir, sin tomar en cuenta la actividad actual de la empresa.

Los datos se obtuvieron de la siguiente manera:

##### Ingresos

Se calculan bajo el supuesto de que al adquirir el lote aledaño, se va contar con un negocio que aumenta al doble su capacidad. Esto quiere decir que actualmente se tiene un promedio diario de 84 visitas con un tiquet por persona de ¢4.000, datos que se obtuvieron de la investigación de mercados. Sin embargo, se espera que este crecimiento se dé hasta en el tercer año y a partir de ahí se mantenga constante. Para el año uno se espera que llegue la mitad de las personas, es decir 42 diarias, mientras que para el tercer año se espera la llegada de un 70% de lo que se pretende alcanzar, lo cual representa 59 personas.

##### Salarios

Se contratará a una persona más como cocinero y se toma en cuenta dentro de los costos de mano de obra directa, con un salario de ¢297.136 tomado como base el salario mínimo dictado por el Ministerio de Trabajo. También se contrata a un salonero extra con un salario de ¢413.030,80 tomando en cuenta las 70 horas semanales que abre Cibus.

##### Inversión total

Se solicita un préstamo de  $\text{¢}275.000.000$  a una tasa del 11,75% (tasa fija del Banco Popular), a 15 años plazo, lo que requiere una cuota mensual de  $\text{¢}3.256.361,25$ .

Cálculo de la tasa de descuento

Para descontar los flujos, la tasa que se calculó es de un 9,40%, ya que se utiliza el costo de capital promedio ponderado (WACC por sus siglas en inglés); esto, debido a que el total de los fondos utilizados son pertenecientes a deuda; por esto se calculó con los siguientes datos:

Tasa de impuesto efectiva	20%
Beta apalancada ( $B_L$ )	1,25
Beta desapalancada ( $B_U$ )	1,05

Tasa libre de riesgo	2,66%
Premio por invertir en acciones	5,73%
Premio por riesgo país	3,00%

<b>Ke</b>	<b>11,68%</b>
<b>WACC</b>	<b>9,40%</b>

Participación deuda	100%
Participación <i>equity</i>	0%
Kd (dólares)	11,75%

A continuación se muestran el estado de resultados, el flujo de caja y los principales indicadores financieros tomados como referencia para la toma de decisión:

**Cibus Restaurante/Cafetería**  
**Estado de resultados**  
**1 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2018**

ESTADO DE RESULTADOS (Colones)	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	₡60.480.000	₡84.672.000	₡120.960.000	₡120.960.000	₡120.960.000
Costo de ventas	-₡29.108.441	-₡37.829.657	-₡52.485.454	-₡52.485.454	-₡52.485.454
<b>Margen bruto</b>	<b>₡31.371.559</b>	<b>₡46.842.343</b>	<b>₡68.474.546</b>	<b>₡68.474.546</b>	<b>₡68.474.546</b>
Salarios	-₡14.736.317	-₡14.736.317	-₡14.736.317	-₡14.736.317	-₡14.736.317
Otros gastos fijos	-₡11.356.200	-₡11.356.200	-₡11.356.200	-₡11.356.200	-₡11.356.200
<b>Gastos fijos</b>	<b>-₡26.092.517</b>	<b>-₡26.092.517</b>	<b>-₡26.092.517</b>	<b>-₡26.092.517</b>	<b>-₡26.092.517</b>
<b>Resultado operativo</b>	<b>₡5.279.042</b>	<b>₡20.749.826</b>	<b>₡42.382.028</b>	<b>₡42.382.028</b>	<b>₡42.382.028</b>
Depreciaciones	-₡10.312.500	-₡10.312.500	-₡10.312.500	-₡10.312.500	-₡10.312.500
Pago de intereses	-₡31.936.084	-₡31.050.414	-₡30.054.887	-₡28.935.876	-₡27.678.063
Impuestos	₡3.696.954	₡2.061.309	-₡201.464	-₡313.365	-₡439.147
<b>Resultado neto</b>	<b>-₡33.272.588</b>	<b>-₡18.551.780</b>	<b>₡1.813.177</b>	<b>₡2.820.288</b>	<b>₡3.952.319</b>

Fuente: elaboración propia (2013).

**Cibus Restaurante/Cafetería**  
**Flujo de caja**  
**1 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2018**

FLUJO DE CAJA (Colones)	2.014,00	2.015,00	2.016,00	2.017,00	2.018,00
<b>CAJA INICIAL</b>	<b>₡ 41.200,00</b>	<b>₡ (33.756.092,97)</b>	<b>₡ (52.082.601,94)</b>	<b>₡ (48.776.908,45)</b>	<b>₡ (45.471.214,95)</b>
Ventas	₡ 60.480.000,00	₡ 84.672.000,00	₡ 120.960.000,00	₡ 120.960.000,00	₡ 120.960.000,00
Costo de ventas	₡ (29.108.440,92)	₡ (37.829.656,92)	₡ (52.485.454,45)	₡ (52.485.454,45)	₡ (52.485.454,45)
Salarios	₡ (14.736.317,11)	₡ (14.736.317,11)	₡ (14.736.317,11)	₡ (14.736.317,11)	₡ (14.736.317,11)
Gastos fijos	₡ (11.356.200,00)	₡ (11.356.200,00)	₡ (11.356.200,00)	₡ (11.356.200,00)	₡ (11.356.200,00)
Impuestos	₡ 3.696.954,22	₡ 2.061.308,85	₡ (201.464,13)	₡ (313.365,29)	₡ (439.146,55)
<b>Caja generada por operaciones</b>	<b>₡ 8.975.996,19</b>	<b>₡ 22.811.134,82</b>	<b>₡ 42.180.564,31</b>	<b>₡ 42.068.663,15</b>	<b>₡ 41.942.881,88</b>
Inversión en activos fijos	₡ (275.000.000,00)	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>₡ (269.720.958,03)</b>	<b>₡ 20.749.825,97</b>	<b>₡ 42.382.028,44</b>	<b>₡ 42.382.028,44</b>	<b>₡ 42.382.028,44</b>

Fuente: elaboración propia (2013).

**Datos financieros**

<b>VAN</b>	<b>₡ (140.206.102,97)</b>
<b>TIR</b>	<b>₡ (0,15)</b>

Fuente: elaboración propia (2013).

Con esta información se concluye que este escenario no se puede llevar a cabo, ya que el monto que se requiere para invertir en él es sumamente alto y ninguna entidad

bancaria le prestaría este monto a la empresa, ya que los ingresos actuales con los que cuentan no son suficientes para hacerle frente a las cuotas mensuales mencionadas de  $\text{¢}3.256.361$ ; inclusive si se generase un aumento en las ganancias del restaurante/cafetería no daría para ese monto.

Además, el préstamo solamente para el lote duraría más de 15 años en ser pagado. Otra de las razones por las cuales no es conveniente este escenario es que los dueños no tienen claro qué quieren hacer con el área total de este terreno.

En términos financieros, el valor actual neto (VAN) de este escenario no es rentable, factible ni positivo. Esto, debido a que da un monto de  $\text{¢}-140.206.103$ , lo que quiere decir que los flujos a valor presente tomando en cuenta las tasas de descuento, no muestran un resultado favorable para Cibus, ya que para que sea atractivo un negocio se necesita un VAN positivo.

Además de esto, para que un negocio sea rentable, o se necesita de una tasa interna de retorno (TIR) favorable y no riesgosa. Esto quiere decir que debe tener valores positivos y altos para que sea factible asumir el riesgo. En el caso de este escenario se puede notar que se cuenta con un TIR de  $-15\%$ , aspecto que por ningún motivo es favorable, por lo que se descarta la idea de adquirir el lote aledaño.

### **3.4.2. Propuesta de ampliación del local actual**

Otra de las propuestas por analizar consiste en la ampliación del local donde se encuentra situado el negocio actualmente (San Francisco de Heredia). Dicho proyecto establece la oportunidad de ampliar la edificación en la que opera Cibus construyendo una segunda planta.

La remodelación se llevaría a cabo con el propósito de aumentar la capacidad de personas que pueden ser atendidas en Cibus Restaurante/Cafetería y, por consiguiente, aumentar directamente los ingresos por ventas.

La ampliación del local actual en el que se sitúa el negocio implicaría la construcción de un segundo piso de 100 metros cuadrados lo cual permitiría atender hasta un mínimo de 36 personas distribuidas en 9 mesas adicionales; es decir, con dicho proyecto se podría atender hasta el doble o más de la cantidad de clientes que actualmente puede recibir el restaurante.



Este escenario se realizó de manera inversa a los anteriores, ya que lo que se hizo fue determinar el punto de equilibrio entre el VAN y el TIR, lo que se detalla más adelante. Los cálculos previos se convierten en números positivos, pues se pretende saber cuál es el número de clientes nuevos por día que deberían llegar a Cibus, para cubrir con todos los gastos que generaría la ampliación, incluyendo tanto los financieros como los operativos.

En cuanto al personal requerido, se necesitará de un salonerero para hacer frente al aumento de la capacidad del local. Para efectos de los estados financieros proyectados, se contabilizan 70 horas semanales para cubrir el horario durante el cual, el restaurante/cafetería está en servicio.

Este escenario es bastante similar al anterior, por lo cual como fuente de financiamiento, se utiliza como referencia la tasa del 11,75% anual que ofrece el Banco Popular y de Desarrollo Comunal a las PYMES. Asimismo se requieren los mismos requisitos legales mencionados anteriormente en el apartado del escenario de la adquisición de la propiedad aledaña.

#### **3.4.2.1. Inversión**

Este escenario requiere de una inversión relativamente baja, si se toma como referencia el proyecto de adquirir el lote aledaño; puede llegar a pagarse fácilmente con un préstamo, ya que la cuota por este, está dentro de la capacidad de pago de la empresa.

Para la ampliación del local actual se estima que se requiere de una inversión de ¢21.690.898 aproximadamente, lo cual genera un pago mensual por motivo del préstamo de ¢308.074,65 mensuales, monto que es bastante accesible. Para dicha estimación se tomaron en cuenta una serie de supuestos a considerar:

- El metro cuadrado de construcción se estima en \$400; este dato fue brindado por Mauricio Zamora Sauma, administrador en la empresa constructora DICS.A.
- El área por construir y reacondicionar sería de 100 metros cuadrados, dato referido por los propietarios de Cibus.
- La capacidad instalada sería para atender a 36 personas adicionales máximo al mismo tiempo, esto calculando que el área que ocupa una mesa cuadrada y 4

personas sentadas sería de 4 metros cuadrados aproximadamente; asimismo, se debe dejar espacio para el tránsito de los meseros y los mismos clientes dentro del salón.

- Puesto que se está doblando la capacidad para atender clientes dentro del local, se estima que se debe adquirir la misma cantidad actual de vajilla utilizada, así como 9 mesas y 36 sillas adicionales.

Un costo implícito que se debe considerar, que si bien es cierto no atañe directamente a Cibus, pero que por el carácter familiar de la empresa se requiere tomar en cuenta es que la familia vive en esta propiedad. Con esta propuesta la familia debería trasladarse y esto implicaría un alquiler o la compra de una propiedad, gastos que se excluyen de este estudio. Es por esto que se está añadiendo un costo fijo de ¢750.000 mensuales como costo de oportunidad.

#### **3.4.2.2. Análisis financiero de este escenario**

A continuación se presenta la principal información acerca del estado de resultados, los cuales se tomaron a partir de datos históricos de Cibus, así como de información brindada por los mismos propietarios de la empresa.

##### Ingresos

Con respecto a los ingresos, no se tomaron en cuenta incrementos puesto que se está trabajando con colones reales y la forma en la que se desarrolló este escenario fue buscando la mínima cantidad de personas para que el VAN fuera positivo. Además, se toma el supuesto de que se está trabajando con el 40% de incremento respecto a la cantidad de clientes actuales; es decir, se calcula con 48 personas adicionales que lleguen durante el transcurso del día al restaurante/cafetería con un *ticket* promedio de ¢4,000.

##### Costo de la mercadería vendida

En primera instancia, el costo de la mercadería vendida representa el 35% sobre el *ticket* promedio; por otro lado, se calcula el costo de mano de obra directa el cual contempla los salarios del cocinero y el asistente de cocina.

### Gastos fijos

Los gastos fijos contemplan el consumo de servicios públicos, gastos administrativos, gastos financieros, gastos de publicidad y el costo de la planilla. Se toma en cuenta un costo de oportunidad de ¢ 750.000.

### Impuestos

La tasa de impuestos con la cual se están realizando los cálculos es de un 10%, sobre las utilidades antes de impuestos, ya que estas rondan los ¢ 4.000.000 aproximadamente.

### Tasa de descuento

Al igual que en el escenario anterior, se utilizará el WACC (9,40%) para realizar el descuento de los flujos, ya que todo el proyecto está siendo financiado por medio de deuda.

A continuación se muestran el estado de resultados, el flujo de caja y los principales indicadores financieros tomados como referencia para la toma de decisión:

**Cibus Restaurante/Cafetería**  
**Estado de resultados**  
**1 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2018**

ESTADO DE RESULTADOS (Colones)	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	¢69.120.000	¢69.120.000	¢69.120.000	¢69.120.000	¢69.120.000
Costo de ventas	-¢37.415.434	-¢37.415.434	-¢37.415.434	-¢37.415.434	-¢37.415.434
<b>Margen bruto</b>	<b>¢31.704.566</b>	<b>¢31.704.566</b>	<b>¢31.704.566</b>	<b>¢31.704.566</b>	<b>¢31.704.566</b>
Salarios	-¢14.503.494	-¢14.736.317	-¢14.736.317	-¢14.736.317	-¢14.736.317
Otros gastos fijos	-¢11.356.200	-¢11.356.200	-¢11.356.200	-¢11.356.200	-¢11.356.200
<b>Gastos fijos</b>	<b>-¢25.859.694</b>	<b>-¢26.092.517</b>	<b>-¢26.092.517</b>	<b>-¢26.092.517</b>	<b>-¢26.092.517</b>
<b>Resultado operativo</b>	<b>¢5.844.872</b>	<b>¢5.612.049</b>	<b>¢5.612.049</b>	<b>¢5.612.049</b>	<b>¢5.612.049</b>
Amortizaciones	-¢813.409	-¢813.409	-¢813.409	-¢813.409	-¢813.409
Pago de intereses	-¢2.484.781	-¢2.334.431	-¢2.165.433	-¢1.975.471	-¢1.761.948
Impuestos	-¢254.668	-¢246.421	-¢263.321	-¢282.317	-¢303.669
<b>Resultado neto</b>	<b>¢2.292.014</b>	<b>¢2.217.788</b>	<b>¢2.369.887</b>	<b>¢2.540.852</b>	<b>¢2.733.024</b>

Fuente: elaboración propia (2013).

**Cibus Restaurante/Cafetería**  
**Flujo de caja**  
**1 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2018**

FLUJO DE CAJA (Colones)	2014	2015	2016	2017	2018
<b>CAJA INICIAL</b>	<b>₡41.200</b>	<b>₡1.934.508</b>	<b>₡3.603.241</b>	<b>₡5.255.073</b>	<b>₡6.887.910</b>
Ventas	₡69.120.000	₡69.120.000	₡69.120.000	₡69.120.000	₡69.120.000
Costo de ventas	-₡37.415.434	-₡37.415.434	-₡37.415.434	-₡37.415.434	-₡37.415.434
Salarios	-₡14.503.494	-₡14.736.317	-₡14.736.317	-₡14.736.317	-₡14.736.317
Gastos fijos	-₡11.356.200	-₡11.356.200	-₡11.356.200	-₡11.356.200	-₡11.356.200
Impuestos	-₡254.668	-₡246.421	-₡263.321	-₡282.317	-₡303.669
<b>Caja generada por operaciones</b>	<b>₡5.590.204</b>	<b>₡5.365.628</b>	<b>₡5.348.729</b>	<b>₡5.329.732</b>	<b>₡5.308.380</b>
<b>Inversión en activos fijos</b>	<b>-₡21.690.898</b>	<b>₡0</b>	<b>₡0</b>	<b>₡0</b>	<b>₡0</b>
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>-₡16.100.694</b>	<b>₡5.365.628</b>	<b>₡5.348.729</b>	<b>₡5.329.732</b>	<b>₡5.308.380</b>

Fuente: elaboración propia (2013).

Indicadores financieros:

<b>VAN</b>	<b>₡959.236,26</b>
<b>TIR</b>	<b>₡0,08</b>

Fuente: elaboración propia (2013).

El valor actual neto es tomado como el principal indicador para conocer la viabilidad de un proyecto. Se obtiene al medir los flujos de caja futuros del proyecto que se quiere poner en marcha, descontando la inversión inicial. En este caso particular el proyecto de inversión tiene un VAN positivo, con lo que se puede concluir que el proyecto es rentable.

Como se puede observar, la tasa interna de retorno (TIR) es positiva, lo que significa que se va a tener una rentabilidad por el dinero invertido.

Sin embargo, a pesar de que estos indicadores resultan positivos y el proyecto pareciera ser muy atractivo, esta opción de expansión no se puede llevar a cabo debido al parqueo, ya que para que estos indicadores sean positivos la menor cantidad de personas que deben de incrementar diariamente es de 48 y como se pudo concluir en la investigación de mercado, la gran mayoría de personas llegan en carro, por lo cual inmediatamente esta opción es descartada.

### **3.4.3. Propuesta de apertura de un punto de venta en zonas francas**

#### **3.4.3.1 Contacto general en zonas francas**

Con miras a la expansión de Cibus Restaurante/Cafetería, uno de los escenarios que se presenta es la opción de abrir un nuevo punto de venta dentro de la provincia de Heredia. La idea consiste en alquilar un local dentro de alguna zona franca para brindar el servicio de comida, principalmente durante la hora de almuerzo. Esto, con el fin de aprovechar la gran cantidad de empleados que laboran en empresas ubicadas en estas zonas y que coinciden con el mercado meta de Cibus al ser jóvenes de una clase social media-media alta.

Ante la oportunidad que apareció de iniciar operaciones en un segundo punto de venta de Cibus se optó por la decisión de concretarlo. Por medio de la investigación realizada de las distintas zonas francas en la zona, se realizó un primer contacto con estas, donde se les expuso el interés de la empresa de abrir otro punto de venta. Los lugares consultados fueron: Global Park, America Free Zone, Metro Free Zone and Business Park, Ultrapark I, Ultrapark II y Ultralag. Asimismo, el Centro Comercial Lagunillas, local comercial en nuevo centro comercial ubicado en La Aurora de Heredia y un local disponible para el alquiler en Barreal de Heredia. El contacto con estas zonas francas no fue favorable.

#### **3.4.3.2 Contacto con EuroPlaza**

Solamente por parte de EuroPlaza, se tuvo una respuesta positiva, ya que se le brindó el contacto con Cibus. Los propietarios de este negocio negociaron directamente con EuroPlaza, por lo que este es uno de los principales aportes del presente trabajo

La negociación entre los propietarios de Cibus y los administradores de EuroPlaza tardó aproximadamente dos meses, y a EuroPlaza le pareció Cibus como la mejor opción para alquilarles el local, tanto por la calidad de su comida, como por el concepto de negocio que manejan, por lo cual en octubre del 2013 se iniciaron las operaciones.

El principal aspecto que Cibus debió considerar a la hora de realizar la firma de este contrato fue la cláusula del período por el cual se da la firma del contrato y la multa en caso de incumplimiento; esto tuvo que renegociarse, ya que las partes en un inicio no estaban de acuerdo.

## **EuroPlaza**

Descripción: Parque industrial ubicado en una zona estratégica y de gran auge empresarial del país. Además de dos edificios con oficinas de muy alta calidad y de gran diseño arquitectónico, ofrece salas de capacitaciones, salas de reuniones, salas o despachos de alquiler y zona de cafetería restaurante.

Cuenta con servicios de seguridad, control de acceso, servicio de recepción, gimnasio, infraestructura técnica, bancos, parqueos, bodegas, áreas verdes y régimen de zona franca.

Ubicación: Barreal de Heredia.

Área: 206 m<sup>2</sup> para el local disponible de comidas.

Empresas: Cuenta con un total de 25 empresas.

Total de población laboral: 1.600 personas.

Competencia directa: Comedores Industriales Tapia es la única empresa de comidas que se encuentra ubicada en el área de *Food Court*.

Beneficios: Cuenta con un área de restaurante de 206 m<sup>2</sup> con cocina totalmente equipada que incluye nevera, congelador, lavadora de vajilla, cocina de 6 quemadores, plancha freidora, extractor, entre otros instrumentos. El área de comidas tiene una capacidad para 46 personas sentadas. Capacidad para 599 parqueos dentro de la zona franca. Al ofrecer el área específica de restaurante dentro del centro hace que se vuelva la primera opción del empleado por cercanía y no hay necesidad de transporte, además de que brinda seguridad.

Precio de alquiler: Se establece un contrato por 5 años contados a partir del 1 de agosto del 2013 hasta el 31 de julio de 2018, según datos proporcionados por los propietarios de Cibus el costo de alquiler para el primer año ronda los \$1.250, el cual crece un 5% anual. Además mensualmente se pagará una cuota de mantenimiento de \$578.

Para esta opción de zona franca el personal que se necesita, se agrupa en tres grupos operativos:

Atención al cliente

- 1 administrador
- 1 cajero
- 2 salonereros (medio tiempo)

#### Producción de la calidad

- 2 asistentes de cocina
- 1 chef

#### Equipo de limpieza

- Misceláneo

### **3.4.3.1. Inversión**

La inversión es bastante factible en comparación a otros escenarios donde había que comprar el mobiliario y equipo; es un precio accesible, el cual incluye casi todo el equipo de cocina e infraestructura nuevos, con gran espacio y excelente ubicación.

La inversión inicial que se debió realizar fue de ¢18.500.000, los cuales se dividen en dos grandes grupos:

#### Gastos para iniciar operaciones

- ¢1.750.000 por un depósito inicial que la empresa debió de hacer.
- El alquiler mensual por dos meses (el primer mes el local permaneció cerrado; esto mientras se terminaban de definir los últimos detalles de Cibus y el segundo mes de operaciones, ya que todos los meses se pagan por adelantado), lo que significó la suma de ¢3.250.000.
- ¢2.500.000 para cubrir necesidades de capital de corto plazo.

#### Mobiliario y equipo

- ¢5.000.000 por un horno.
- ¢1.000.000 por equipo de cómputo.
- ¢2.500.000 materia prima, utensilios de cocina y vajilla.
- ¢2.500.000 para la compra de mobiliario (mesas y sillas), así como para cubrir los gastos de mercadeo.

### **3.4.3.2. Financiamiento**

Con el banco Promérica se tramitó un préstamo por la suma de ¢10.000.000 con un plazo de 10 años a una tasa de interés del 10%. Se utiliza esta tasa, ya que en la actualidad es con este banco con quien están tramitando el préstamo.

### **3.4.3.3. Requisitos legales**

En este caso, EuroPlaza se ocupó de los permisos requeridos para el funcionamiento y Cibus solamente tuvo que aportar la cédula jurídica y la inscripción en el Ministerio de Hacienda.

### **3.4.3.4. Análisis financiero de este escenario**

A continuación se desglosa el estado de resultados, así como otras cuentas importantes.

#### Ingresos

Se calcula un tiquet promedio de ¢4.000, pues aunque según la investigación, el tiquet promedio es aproximadamente ¢3.000; sin embargo Cibus confirmó que actualmente está vendiendo el plato del día en ¢4.000.

La cantidad de personas diarias que compran en este lugar se calcula con base en una estimación promedio que tiene como demanda máxima el día viernes de cada semana, este día se venden aproximadamente 180 almuerzos.

La capacidad del local en cuanto a mesas y sillas de momento no da para toda la demanda que tiene ya que poseen solamente 46 sillas, sin embargo esto no es inconveniente para vender, ya que más de un 70% de los almuerzos son para llevar, lo que le da muchas posibilidades a Cibus de crecer, siendo así el espacio no representa una limitación porque muchos de los colaboradores compran el almuerzo y lo comen en sus oficinas.

Además de la venta de almuerzos también se tiene el rubro de *Catering Service* por el cual se espera un ingreso de ¢400,000 mensuales, el cual se espera que según el paso del tiempo llegue a ser mayor. Dentro del rubro de los ingresos se incluyen también los



desayunos y cafés que venden, que si bien no son ingresos de gran peso, son importantes dentro del concepto de Cibus.

### Gastos

Los salarios que se muestran se desglosan de la siguiente manera:

- 1 administrador y 1 contador ¢468.630 cada uno.
- 2 saloneros medio tiempo ¢141.610,56 cada uno.
- 1 cajero ¢306.092.
- 1 misceláneo ¢257.216,96.

Los gastos fijos se desglosan de la siguiente manera:

Alquiler + cuota de mantenimiento= ¢1.513.000.

Servicios públicos, que si bien es cierto dependen del consumo, se toman como un posible gasto promedio por ¢577.000; de esta cantidad, 55% aproximado se destina a los gastos fijos, lo que equivale a ¢317.350 mensuales, aproximadamente.

### Otros

El rubro de amortizaciones se desprende de un préstamo por ¢10.000.000 a una tasa del 10%; esto a un plazo de 10 años.

El costo de las ventas corresponde a un 35% de los ingresos percibidos por Cibus.

Al mobiliario y equipo se le está calculando un período de vida útil de 5 años, sin valor de rescate, ya que se considera que debido también a la extensión del contrato que es por 5 años podría llegar hasta ahí la relación entre ambas empresas; además, de que al término de ese tiempo, la mayoría de activos por su naturaleza y uso, nadie los compraría.

### Cálculo de la tasa de descuento

Para descontar los flujos, la tasa que se calculó es de un 15,78%, ya que al haber dos fuentes de financiamiento (capital propio y deuda) se debe usar el Ke; para esto se calculó con los siguientes datos:

Tasa de impuesto efectiva	20%
Beta apalancada ( $B_L$ )	1,25
Beta desapalancada ( $B_U$ )	1,05

Tasa libre de riesgo	2,66%
Premio por invertir en acciones	5,73%
Premio por riesgo país	3,00%

<b>Ke</b>	<b>15,78%</b>
<b>WACC</b>	<b>12,33%</b>

Participación deuda	54%
Participación equity	46%
Kd (dólares)	11,8%

A continuación se muestran el estado de resultados, el flujo de caja y los principales indicadores financieros tomados como referencia para la toma de decisión:

**Cibus EuroPlaza**  
**Estado de resultados**  
**1 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2018**

ESTADO DE RESULTADOS (Colones)	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	¢166.320.000	¢174.636.000	¢188.167.800	¢197.336.190	¢206.963.000
Costo de ventas	-¢79.301.278	-¢85.336.036	-¢90.843.711	-¢94.913.673	-¢99.187.133
<b>Margen bruto</b>	<b>¢87.018.722</b>	<b>¢89.299.964</b>	<b>¢97.324.089</b>	<b>¢102.422.517</b>	<b>¢107.775.866</b>
Salarios	-¢28.790.387	-¢28.790.387	-¢28.790.387	-¢28.790.387	-¢28.790.387
Otros gastos fijos	-¢14.776.200	-¢14.776.200	-¢14.776.200	-¢14.776.200	-¢14.776.200
<b>Gastos fijos</b>	<b>-¢43.566.587</b>	<b>-¢43.566.587</b>	<b>-¢43.566.587</b>	<b>-¢43.566.587</b>	<b>-¢43.566.587</b>
<b>Resultado operativo</b>	<b>¢43.452.135</b>	<b>¢45.733.377</b>	<b>¢53.757.502</b>	<b>¢58.855.930</b>	<b>¢64.209.279</b>
Depreciaciones	-¢2.805.000	-¢2.805.000	-¢2.805.000	-¢2.805.000	-¢2.805.000
Pago de intereses	-¢972.390	-¢908.158	-¢837.199	-¢758.809	-¢672.212
Impuestos	-¢8.129.427	-¢8.585.675	-¢10.190.500	-¢11.210.186	-¢12.280.856
<b>Resultado neto</b>	<b>¢31.545.318</b>	<b>¢33.434.544</b>	<b>¢39.924.803</b>	<b>¢44.081.935</b>	<b>¢48.451.212</b>

Fuente: elaboración propia (2013).

**Cibus EuroPlaza**  
**Flujo de caja**  
**1 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2018**

FLUJO DE CAJA (Colones)	2014	2015	2016	2017	2018
<b>CAJA INICIAL</b>	<b>¢41.200</b>	<b>¢25.606.064</b>	<b>¢51.170.928</b>	<b>¢76.735.792</b>	<b>¢102.300.656</b>
Ventas	¢120.960.000	¢120.960.000	¢120.960.000	¢120.960.000	¢120.960.000
Costo de ventas	-¢55.743.754	-¢55.743.754	-¢55.743.754	-¢55.743.754	-¢55.743.754
Salarios	-¢19.676.642	-¢19.676.642	-¢19.676.642	-¢19.676.642	-¢19.676.642
Gastos fijos	-¢17.134.200	-¢17.134.200	-¢17.134.200	-¢17.134.200	-¢17.134.200
Impuestos	-¢2.840.540	-¢2.840.540	-¢2.840.540	-¢2.840.540	-¢2.840.540
<b>Caja generada por operaciones</b>	<b>¢25.564.864</b>	<b>¢25.564.864</b>	<b>¢25.564.864</b>	<b>¢25.564.864</b>	<b>¢25.564.864</b>
<b>Inversión en activos fijos</b>	<b>¢0</b>	<b>¢0</b>	<b>¢0</b>	<b>¢0</b>	<b>¢0</b>
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>¢25.564.864</b>	<b>¢25.564.864</b>	<b>¢25.564.864</b>	<b>¢25.564.864</b>	<b>¢25.564.864</b>

Fuente: elaboración propia (2013).

Indicadores financieros:

<b>VAN</b>	<b>¢119.889.928</b>
<b>TIR</b>	<b>197,6%</b>

Fuente: elaboración propia (2013).

Según indicadores vistos anteriormente y la conveniencia de una inversión inicial relativamente baja en comparación con las otras opciones anteriormente analizadas, se concluye y así decidieron los dueños que la mejor opción para Cibus es abrir un punto de venta en esta zona franca. Se considera, en un futuro, abrir más puntos de venta, ya que este tipo de expansión es la menos riesgosa y tiene una menor inversión de capital; ello significa que las barreras de entrada y de salida son menores.

Por tal razón, esta opción le permitirá al negocio crecer y cumplir con sus objetivos de expansión, especialmente, el generar un gran retorno sobre la inversión.

## **Capítulo IV: Propuesta de plan integral para la expansión de la empresa Cibus**

### **4.1. Propuesta de mejora de la situación actual de Cibus**

La situación actual de Cibus, según la observación, conocimiento e investigación realizados, es que la empresa no cuenta con una estructura formal en ninguna de las áreas, lo cual se ve reflejado en la poca planeación y control de los procesos que realizan.

Tomando en cuenta estos aspectos, se presenta la propuesta de mejora para Cibus Restaurante/Cafetería, con la finalidad de alinear las áreas que componen la empresa, para así mejorar su funcionamiento y lograr la expansión deseada.

Para el desarrollo de la propuesta se toma como base el modelo de las 7s de McKinsey, cuyos principales puntos son: valores compartidos, estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal y destrezas. Es importante aclarar que se utilizó dicho modelo según conveniencia del estudio, ya que por el tamaño de Cibus, se profundizó en valores compartidos, estrategia y estructura, mientras que sistemas, estilo, personal y destrezas están incluidos en otras secciones.

Según lo mencionado, se plantean las bases para que la empresa realice las mejoras pertinentes y se establezca en su nuevo local; esto, con la finalidad de que pueda crecer a corto y largo plazo.

#### **4.1.1. Valores compartidos**

Los valores compartidos son los ideales fundamentales que se quieren difundir dentro de la organización. Estos funcionan como alma de la empresa para alinear el talento humano con la gestión de la organización, con miras a alcanzar el éxito.

Los valores compartidos están compuestos por la misión, visión, valores fundamentales y los objetivos organizacionales. Estos se detallan a continuación:

## Misión

Hacer de la visita de los clientes de Cibus, una experiencia exquisita en un ambiente placentero, al servir alimentos de calidad, con garantía de la atención que aquellos merecen.

## Visión

Madurar como organización apoyados por la lealtad de los clientes, a fin de superar sus expectativas al innovar los alimentos y mejorar el servicio, con el fin de que Cibus se consolide a mediano plazo dentro del mercado.

## Valores fundamentales

- Familiaridad: la confianza y la transparencia en el trato humano es primordial para mantener las buenas relaciones laborales y con los clientes.
- Respeto y tolerancia: respeto hacia los clientes, colaboradores y proveedores, así como tolerancia para que todas las relaciones se manejen de la mejor manera posible.
- Creatividad e innovación: implementar el pensamiento creativo en cada proceso del negocio, para buscar siempre la mejora.
- Servicio al cliente y hospitalidad: el apoyo y la solidaridad son primordiales para mantener la lealtad de los clientes.
- Espíritu de equipo: el éxito del negocio radica en lo que cada uno de los colaboradores aporta dentro del equipo; no se trata de individualismos sino de cooperación y apoyo mutuo.

## Objetivos organizacionales

Objetivo a corto plazo (en término de un año):

- Concretar el proceso de cambio organizacional por el que está pasando Cibus como negocio.

Objetivo a mediano plazo (en término de 2 años):

- Aumentar la participación de mercado de Cibus al 8%.

Objetivo a largo plazo (en término de 5 años):

- Consolidar a Cibus como una organización madura dentro de su mercado.

#### **4.1.2. Estrategia propuesta para mejorar la situación actual de Cibus**

A continuación se presentan las distintas estrategias para mejorar la gestión integral del negocio y seguir el camino al éxito.

##### **4.1.2.1. Estrategia organizacional**

En primera instancia, es importante identificar los factores claves para el éxito de la organización, los cuales son la base de la ventaja competitiva de Cibus que le va a permitir valorar mejor la visita de los clientes.

La ventaja competitiva de Cibus se fundamenta en tres pilares que definen las fortalezas del restaurante/cafetería:

- Calidad de la comida
- Servicio al cliente
- Ambiente del restaurante/cafetería

Es a partir de estos elementos claves que Cibus tiene que basar su estrategia organizacional, para posicionarse mediante la diferenciación de su servicio y la calidad de este.

A continuación se presentan los objetivos de la estrategia organizacional:

Objetivo general

- Reestructurar a Cibus como organización para superar la etapa de crecimiento en la que se encuentra y alcanzar la etapa de madurez como negocio.

Objetivos específicos

- Formular una estrategia de mercadeo que le permita diferenciarse de la competencia, a fin de posicionar a Cibus como una marca fuerte dentro del mercado.

- Cambiar la manera en que Cibus se organiza mediante una reestructuración organizacional ajustada al servicio ofrecido y la implementación de tecnologías de información.
- Aumentar la participación de mercado de Cibus a un 8% en un plazo de 5 años, por medio de la ejecución de los objetivos anteriores.
- Superar los 150 millones de colones en ventas anuales al término de 5 años.

La formulación de estos objetivos permitirá a Cibus alinear las acciones de la empresa y de sus colaboradores para concretar las metas organizacionales que tratan de infundir los propietarios dentro de la cultura organizacional. Conforme se ejecuten efectivamente y se superen los objetivos específicos mencionados, la empresa logrará sus metas a corto y mediano plazo, para finalmente alcanzar una etapa de madurez en su ciclo de vida en un término de 5 años, momento en el cual Cibus se consolidará como una organización estructurada con un fuerte posicionamiento de la marca.

A partir de la estrategia organizacional se deben formular tres diferentes estrategias, con el fin de apoyar las áreas funcionales de Cibus y que marcarán el camino a seguir para el éxito:

- Estrategia de mercadeo
- Estrategia del cambio organizacional
- Estrategia financiera

#### **4.1.2.2. Estrategia de mercadeo**

En esta sección se desarrolla un plan que permita cumplir con los objetivos planteados y lograr el mejor desempeño posible:

Objetivos de la estrategia de mercadeo

Objetivo general

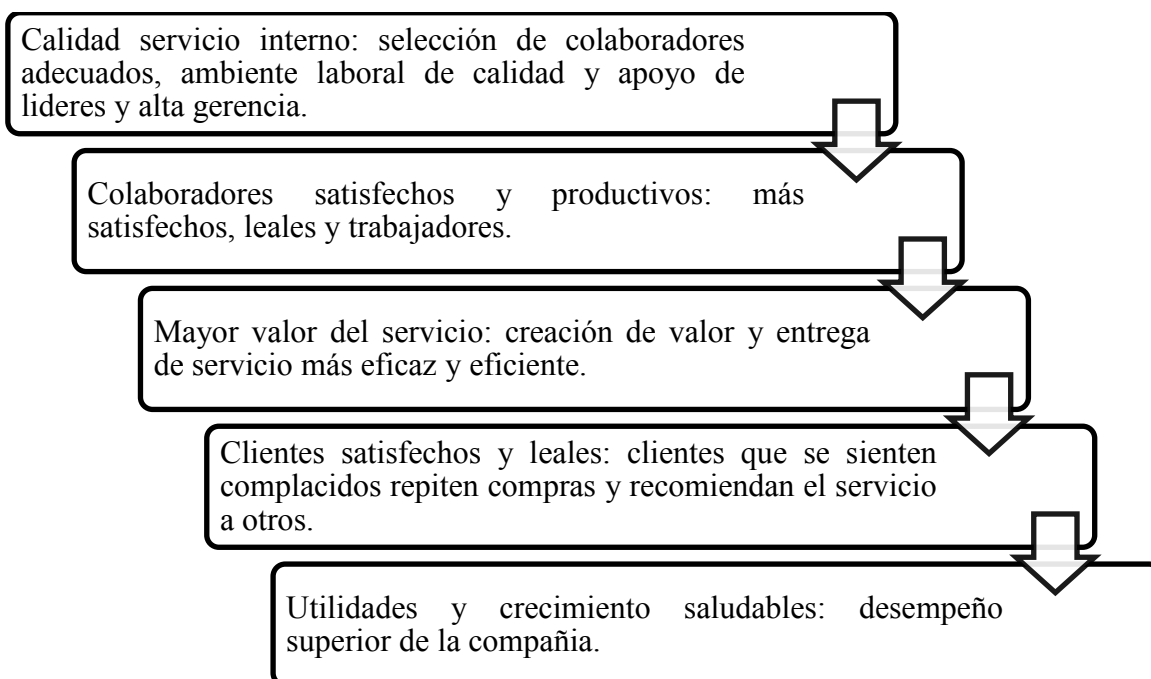
- Formular una estrategia de mercadeo adecuada a Cibus que le permita optimizar su ventaja competitiva aumentando el valor que le ofrecen a sus clientes.

## Objetivos específicos

- Fortalecer la lealtad de los clientes hacia la organización con el aumento de la clientela.
- Aumentar la participación de mercado de Cibus a un 8% al cabo de 5 años.
- Superar los 150 millones de colones en ventas anuales al cabo de 5 años.
- Mejorar el servicio al cliente.

## *Estrategia de la cadena servicio-utilidades*

La estrategia de la cadena servicio-utilidades hace referencia a que los ingresos de las empresas de servicios se vean directamente relacionados con la labor de los colaboradores y con la satisfacción de los clientes. Para el entendimiento de esta estrategia, es importante recalcar las premisas en las que ella se fundamenta, las cuales se presentan en la siguiente figura:



Fuente: elaboración propia (2013).

Esta estrategia le permitirá a Cibus preocuparse no solo por mirar hacia afuera de la organización, sino también hacia adentro de la misma. Teniendo en cuenta el carácter del negocio de Cibus, al tratarse de una empresa de servicio donde la calidad es el factor clave del éxito tanto en el producto final (alimentos) como en el servicio



(satisfacer las necesidades y gustos de los clientes). Sin embargo, una estrategia de marketing convencional de manufactura no es la adecuada, sino que la estrategia basada en la cadena servicio-utilidades es la que se ajusta mejor para alcanzar los objetivos organizacionales y estratégicos propuestos.

El plan con esta estrategia implica llevar a cabo dos tipos de marketing: un mercadeo interno en el cual la compañía se preocupa por los colaboradores quienes son los que atienden y satisfacen tanto las necesidades como los gustos de los clientes; y en segunda instancia, un mercadeo externo que permita a Cibus comunicarse con el cliente. Para efectos de la presente investigación se le da un mayor énfasis al mercadeo externo, ya que este promueve una mayor afluencia de clientes.

### ➤ **Mercadeo interno**

El mercadeo interno implica una serie de actividades con el fin de velar por el bienestar de los colaboradores de la organización para que estos se sientan satisfechos dentro de su ambiente laboral. Al garantizar la complacencia y satisfacción del talento humano con el que cuenta Cibus, se puede llegar a aumentar la eficiencia y eficacia de ambos aspectos, lo cual ayudará a mantener una calidad en el servicio, lo que genera un mayor valor de este para los clientes.

El mercadeo interno se basa en dos procesos importantes:

- El proceso de orientación de los colaboradores en el cual se les familiariza con respecto a la cultura organizacional, pero dejando claro su lugar y propósito dentro de Cibus.
- Un programa de capacitaciones de talento humano para garantizar su competitividad y motivación, como piezas claves del éxito.

En primera instancia, se necesita orientar al colaborador dentro de la organización para que se ajuste a ella a fin de seguir el camino que busca Cibus; esto se refiere a la socialización organizacional que comprende la manera en que la empresa integra a sus colaboradores dentro de su cultura y contexto organizacional.

Para lograr esta integración de los colaboradores, se necesita establecer un programa de orientación en el cual se facilite a los colaboradores un manual de orientación que comprenda los siguientes puntos atinentes a la compañía:

- Breve historia.
- Presentación de los valores compartidos.
- La ventaja competitiva.
- Presentación de cartera de productos.
- Estructura de la organización.
- Naturaleza del puesto por ocupar.
- Entorno físico del lugar de trabajo.

En segunda instancia, es importante como parte del mercadeo interno, establecer programas de desarrollo y capacitación mediante los cuales se desarrollen las competencias de las personas para que puedan ser más productivas y creativas, con el fin de garantizar la calidad en el servicio y mejorarla al mismo tiempo, de manera que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales. Algunas de las áreas que deberían abarcar estos programas son: servicio al cliente, desarrollo personal, técnicas alimentarias, mercadeo y tecnologías de producción, así como comunicación.

#### ➤ **Mercadeo externo**

La propuesta de Cibus de mercadeo debe girar en torno al servicio, plaza y promoción, ya que son las áreas en las cuales la empresa cuenta con mayores oportunidades de crecimiento para diversificarse, crecer y comunicarse con sus clientes. Mientras que el área de precio según la investigación de mercado está bastante ajustada a los requerimientos del cliente.

Cibus cuenta con un gran potencial de expansión, ya se estudiaron las opciones planteadas, las cuales dependían de un espacio físico para desarrollarlas; sin embargo, también puede crecer de otras maneras, como lo es: venta de repostería y pastelería para eventos especiales. Además está la opción de expandirse mediante el servicio de *Catering service*; sin embargo, de momento se propone enfocarse en las dos opciones mencionadas anteriormente, ya que por los costos que implica, es conveniente esperar a

que la empresa se encuentre sólida en las acciones que va realizando y dejar esta opción para un largo plazo.

Las acciones propuestas se detallan a continuación:

## **Servicio**

### Venta de repostería y pastelería

Producto de la gran experiencia con la que cuentan los dueños en esta área y la gran calidad de los productos, se propone que se le dé un mayor auge a la repostería y pastelería. Por lo tanto, estos productos se deben ofrecer no solamente para el consumo dentro del restaurante/cafetería, sino también para eventos especiales, ya sea negociando con salones de eventos especiales o bien dando a conocer este servicio entre sus clientes.

Los encargos deberán de realizarse al menos con tres días de anticipación para que los colaboradores puedan distribuir bien su tiempo y así poder salir adelante con la tarea. En el caso de la pastelería, se debe motivar a los clientes para que ocasiones especiales como cumpleaños, piensen en Cibus, donde podrán adquirir los postres completos o se les podrá elaborar el pastel que gusten. Asimismo, podrán seleccionar de un catálogo con algunos ejemplos de pasteles realizados.

### Cortesía de cumpleaños

Como parte del excelente servicio que caracteriza a Cibus, se propone que para las ocasiones donde hayan personas celebrando su cumpleaños en el restaurante, darles cortesía de la casa un postre con una candela para que los acompañantes le canten el feliz cumpleaños.

## **Promoción**

La comunicación que tenga Cibus con sus clientes es vital para la creación y estrechamiento de relaciones duraderas, por lo cual es de gran importancia la promoción que se le pueda dar a la empresa para estar siempre presentes en la mente de los consumidores.

Producto del problema detectado en la investigación de mercado, cual es el desconocimiento de Cibus por parte de posibles clientes en los alrededores del restaurante/cafetería, se proponen las siguientes tácticas:

### *Digital*

- Redes sociales

Objetivo principal: Mantener informado al cliente de Cibus con constantes actualizaciones de estado, sobre los productos para motivarlos a que compren, se acerquen al lugar y tengan interacción en las distintas redes.

La importancia del uso de las redes sociales en los negocios va en crecimiento, ya que desde las diferentes páginas se mantiene informado al cliente, se comparten opiniones y fomenta la interacción con los usuarios, lo que permite fortalecer las relaciones.

El marketing en redes sociales por su bajo costo y gran impacto es una herramienta imprescindible para la promoción de un negocio a través de Internet.

Para la promoción de Cibus se debe utilizar como principal medio de comunicación las redes sociales. Se propone que se utilicen *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* debido a que según el perfil del cliente obtenido por medio de la investigación de mercado, estas redes son las más afines. Esto para Facebook y Twitter, mientras que se propone el uso de *Instagram* por la migración que se está dando por parte del segmento joven, principalmente de *Facebook*. El encargado de desarrollar estas acciones de redes sociales, será quien se encuentre a cargo de la administración del local.

Principales aspectos que debe contener el plan de redes sociales para Cibus:

Información relevante:

- Tipo de comida
- Descripción del lugar
- Contacto: números de teléfono y correo electrónico
- Horario
- Dirección

Es necesaria una activación constante. Se deben compartir contenidos que provoquen antojos/deseos; por lo tanto, las imágenes deben ser muy bien seleccionadas y la calidad de ellas debe ser alta. Además de esto, el buen servicio hacia los clientes como uno de los pilares de la empresa, se evidenciará mediante imágenes que generen familiaridad en el mercado meta, las cuales serán principalmente de lo que sucede dentro de Cibus. A continuación, un ejemplo:



Fuente: imagen suministrada por Cibus, elaboración propia (2014).

Todo nuevo platillo o producto que se vaya a vender en Cibus, debe darse a conocer a través de las redes, para de esta manera incluir e informar a los clientes de este proceso.

Como apoyo y comunicación de la venta de repostería y pastelería, se utilizará este medio para informarle a los clientes y recordarles estos servicios adicionales que brinda este restaurante/cafetería.

A continuación un ejemplo de estos servicios adicionales:



Fuente: elaboración propia (2014).

El contenido que se publique no solamente será relacionado con Cibus, sino que temas gastronómicos, de eventos y de salud pueden incluirse dentro de estas redes, ya que son aspectos afines al mercado meta.

Se propone darle continuidad a una acción que implementaron en el pasado, pero que no han vuelto a utilizar en redes sociales: publicar el menú semanal. A continuación se muestra un ejemplo:



Fuente: elaboración propia (2014).

Dentro de la estrategia de redes se plantea como parte de la propuesta abrir una sección que se llamará “Cibus te recomienda”, en la cual diariamente se darán consejos a las personas de cómo preparar nuevas recetas, *tips* que faciliten la cocina diaria de las personas y datos curiosos que sean tanto útiles como entretenidos para el mercado meta de la empresa.

Esta sección tendrá sus respectivas imágenes y se le dará un mantenimiento constante en las redes. En cada una de ellas se publicará el contenido que sea más acorde al medio. Las secciones según los temas por tratar serán:

- Vida saludable
- Cualidades de los alimentos
- Consejos de distintos temas

A continuación se muestran algunos ejemplos:



Fuente: elaboración propia (2014).



Fuente: imagen tomada de internet, elaboración propia (2014).



Fuente: elaboración propia (2014).

Una de las claves para brindar un soporte efectivo a cualquier solicitud o queja que se reciba por estos canales es estar en constante revisión, la cual será diaria, para así brindar una pronta respuesta de manera que los clientes se sientan atendidos, ya que esto se convierte también en parte del servicio al cliente.



Diariamente se realizarán publicaciones que informen a los clientes acerca del menú ejecutivo para el día en curso; tal publicación debe realizarse entre 10:00 am y 10:30 a.m. A continuación se muestra un ejemplo de la propuesta del tipo de publicación a realizar tanto para *Facebook* como *Twitter*:

*Cibus te recomienda el plato del día a ¢4000*

*Entrada: sopa de cubaces.*

*Plato fuerte: lomo de res a la plancha con tomate salteado acompañado de picadillo de plátano, zucchini relleno y ensalada verde con fresa.*

*Postre: flan de coco*

*Refresco natural de guanábana*

*¡Buen provecho!*

Fuente: elaboración propia (2014).

En el caso de *Instagram*, se subirá una foto del plato del día o de algún otro platillo que se desee promocionar. Estas fotos se tendrán previamente listas, con la finalidad de mantener la calidad, lo cual es primordial a la hora de presentar comida. A continuación algunas imágenes como las que se verían en esta aplicación:



Fuente: Cibus (2013).

Para ocasiones especiales, como lo son el día de los enamorados, día del padre, día de la madre o Navidad, entre otros; el menú deberá ser desplegado en forma de imagen. Esto, para darle una mayor relevancia y que llame más la atención de los clientes. A continuación se muestra un ejemplo:



Fuente: elaboración propia (2014).

Para darle una mayor interacción a la página y como parte del impulso de ventas, se propone realizar distintas actividades que motiven a los clientes a participar, tanto dentro del local como por medio de las redes. De esta manera, según sea la fecha así será la actividad por realizar.

En caso de que la actividad sea dentro del local, se subirá información a las redes sociales que haga alusión a ella y que haga sentir a las personas cómodas como en casa. De seguido se detallan las principales actividades propuestas según fechas relevantes para el año en curso:

- Día de reyes (6 de enero): Para complementar la celebración de la época navideña se publicará en las redes sociales una invitación para que las personas se acerquen a Cibus. A quienes asistan entre las 2 pm a 6 pm se les estará dando gratis unas galletas con motivos navideños, así como una taza de café gratis:

*Twitter: “Los reyes magos llegaron a Cibus... De 2 pm a 4 pm tendremos una sorpresa esperándote. ¡Ven y acompáñanos!”.*

*Facebook:*



Fuente: imagen tomada de Internet, elaboración propia (2014).

*Instagram:*

*“Tarde de galletas en Cibus”*



Fuente: imagen tomada de Internet (2014).

- Día de los enamorados (14 de febrero): 2 x 1 en la urna de repostería. Todos los productos tendrían el mismo precio. Entonces paga uno y lleva otro de cualquier tipo. Esta actividad se propone que sea promocionada en redes sociales con la frase:

*“Compartido sabe mejor”*



Fuente: imagen suministrada por Cibus, elaboración propia (2014).

- Día del padre (15 de junio) y día de la madre (15 de agosto): Con el fin de fomentar el compartir y la unión familiar, característicos de Cibus, se busca que las familias disfruten y que esto sea compensado. La actividad consiste en que las personas que asistan con su papá o mamá (según sea el día), recibirán un 10% de descuento en la cuenta final.



Fuente: imagen tomada de Internet, elaboración propia (2014).

- Aniversario de Cibus (14 de agosto): En redes sociales se buscará a las personas que cumplan años en la misma fecha que se abrió Cibus. Para esto se publicará el siguiente mensaje:



Fuente: elaboración propia (2014).



Fuente: elaboración propia (2014).

- Día de la independencia (15 de setiembre): La actividad será a través de *Facebook*. Se invitará por medio de “bombas” a que los clientes participen en la dinámica planteada para esta fecha: se publica una “bomba” en el perfil de Facebook y se les dará un postre gratis a los ganadores, canjeable en los siguientes tres días. Las mejores “bombas” se publicarán en *Twitter*.



Fuente: imagen tomada de Internet, elaboración propia (2014).

- Día de las culturas (12 de octubre): Para buscar la participación e involucramiento con la fecha, todos los clientes de Cibus durante este día podrán sacar un papelito de un recipiente donde se tendrán diferentes posibilidades. A continuación se muestra el porcentaje que habrá en el recipiente de cada uno de estos papelitos:
  - Orden gratis 5%.
  - Descuento en la factura 10%.
  - Regalías de productos 20%.
  - Datos curiosos relacionados con la fecha 65%.

Se presenta un ejemplo de la propuesta de estos papelitos:



Fuente: elaboración propia (2014).

### *Medios impresos*

- Volanteo

Para comunicar a los clientes potenciales acerca de Cibus restaurante/cafetería, se repartirán volantes promocionales. Esta técnica permitirá un contacto más directo con este tipo de clientes que se encuentran en los alrededores cercanos al local.

Con el fin de atraer más clientes a Cibus, es importante repartir los volantes promocionales que contengan el menú que se ofrece, así como toda la información del lugar. Ello, para que principalmente en la hora de almuerzo, sea contemplado como una opción para quienes trabajan cerca, ya que según la investigación de mercado realizada, esta es una técnica que utiliza la competencia, la cual da muy buenos resultados. Estos volantes se repartirán en lugares estratégicos del cantón (San Francisco de Heredia), a tomar en cuenta:

- Centros comerciales
- Negocios independientes
- Complejos de oficinas

Se tendrá este material promocional en Cibus, por si alguno de los clientes actuales quisiera llevarlo para consultar información para futuras visitas. Estos volantes se entregarán al frente de Cibus y en zonas cercanas a personas que según criterio de quien se encuentre volanteando (que en este caso será alguno de los colaboradores de Cibus), pueda ser un cliente potencial.

A continuación se muestra la propuesta de volante:





Los costos asociados a esta propuesta de 250 unidades en papel *bond premium*, se verán reflejados únicamente en la impresión de ellos; según la empresa consultada *Lemontrip* los costos son:

- Volante de 1 página por ambos lados (8,5 x 11”), *full color* a un costo para 250 unidades de: ¢67,500.

#### *BTL*

- Degustaciones

Se realizará una cena o un café para que los clientes de Cibus degusten de algún nuevo platillo o bebida, con la finalidad de conocer cómo lo percibe cada cual. Esta actividad está programada para un promedio de 5 a 10 personas y se realizarán aproximadamente cada 4 meses, en horas laborales. Con esto lo que se busca es un mayor involucramiento por parte de los clientes que se encuentran en la base de datos.

Se pretende que los clientes actuales de manera gratuita pasen un momento agradable, a fin de que conozcan los nuevos productos que ofrece Cibus y brinden retroalimentación a los dueños, de manera que en un futuro recomienden el lugar a sus conocidos, ya que como mostró la investigación, las recomendaciones son la principal fuente de nuevos clientes.

#### *Relaciones públicas*

- Revistas
- Programas de televisión

Objetivo principal: Obtener exposición gratuita en medios de comunicación masivos.

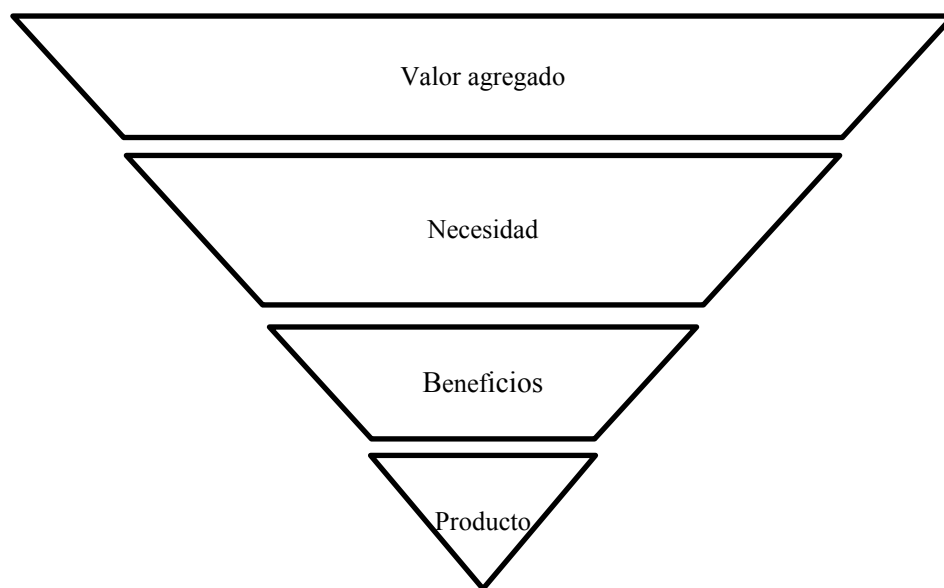
Para obtener publicidad no pagada se debe generar contenido noticioso o actividades de relaciones públicas y hacerlo llegar a los distintos medios. Se propone incluirlo en la revista Sabores, páginas de Internet especialistas en comidas y programas de televisión como Buen Día y Giros.

En Sabores la posibilidad que existe es la creación de notas acerca de actividades como inauguraciones de un lugar, presentación de un nuevo producto, entre otros. Además, se puede enviar información sobre recetas exclusivas o aspectos que diferencien el restaurante y que puedan ser de interés de los lectores.

Para Buen Día y Giros, se pueden tratar temas de la alimentación en el trabajo y nuevas opciones de almuerzos orgánicos a un muy buen precio.

El contenido de estas notas que serán enviadas a los medios. Deben ser redactadas con el modelo de la pirámide invertida. De lo que trata este modelo es que lo primero que debe ir en el comunicado es lo más relevante, para que quien lo lea se interese en conocer la totalidad de la nota y de esta manera ser más eficiente.

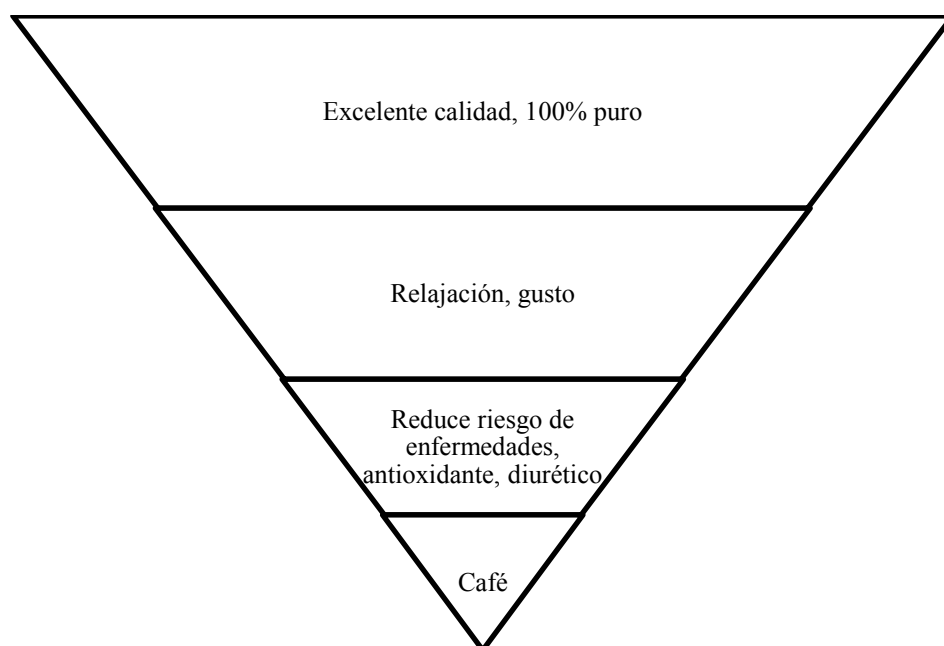
**Figura 1. Pirámide invertida**



Fuente: elaboración propia (2013), tomado de González, S. (2011). Habilidades de comunicación escrita.

A continuación se muestra un ejemplo de la nota que se enviará a los medios, la cual se titula: *Despierte su paladar y libere su mente.*

**Figura 2. Pirámide invertida *Despierte su paladar y libere su mente***



Fuente: elaboración propia (2014).

“Despierte su paladar y libere su mente”

Actualmente, el estilo de vida de las personas está tomando un rumbo muy acelerado. Entre el estudio, el trabajo, la familia y las relaciones de pareja, no queda mucho tiempo para descansar y darse todos los gustos que las personas quisieran. Es por esto que el café es una gran alternativa. No solamente despierta, sino que se puede convertir en un gran momento de deleite y relajación.

Tomar café además de ser agradable aporta muchos beneficios para la salud; por ejemplo, es antioxidante, reduce riesgo de padecer enfermedades del corazón y Alzheimer, ayuda contra la migraña, es diurético, entre otros.

En Cibus se ofrece café de altura de excelente calidad 100% puro y preparado por profesionales en el área. Este café es producido en las principales zonas cafetaleras de Costa Rica, lo que le da ese sabor tan especial. Cibus se compromete en garantizarle una experiencia exquisitamente placentera, alimentos de gran calidad y una excelente atención.”

Fuente: elaboración propia (2014).

### *Bases de datos*

Es importante y necesario que Cibus ingrese a las bases de datos de restaurantes y cafeterías, donde las personas busquen en Internet y aparezca como opción tanto por cercanía como por calidad de la comida. Algunos de estos ejemplos son:

- Tripadvisor
- Costa Rica Restaurante
- Costa Rica VIP Guides
- Menutico
- Restaurantes Costa Rica
- Viajeros.com
- Mi Nube

Además, ingresar dentro del Instituto Costarricense de Turismo en la sección del listado de empresas gastronómicas con declaratoria turística. Para dicho efecto, los principales aspectos que se evalúan para esta categorización son:

- Infraestructura
- Presentación interna
- Comedor
- Servicio de bebidas
- Menú
- Sala de reuniones
- Servicios complementarios
- Mercadotecnia
- Área de cocina
- Bodegas
- Normas de seguridad
- Servicios sanitarios
- Facilidades para el personal
- Personal

Fuente: El Financiero (2013), Restaurantes demandan mejoras a la categorización de calidad del ICT.

Por otra parte, se propone realizar una base de datos propia, donde se incluyan los datos personales de los clientes actuales para hacerles llegar información nueva, ya sea de fechas especiales, fechas para las cuales se lanza un menú exclusivo o de actividades de degustación de nuevos productos.

## Mezcla y calendarización de actividades propuestas

	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Redes Sociales																								
Volanteo																								
BTL (degustaciones)																								
Relaciones Públicas																								
	Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Redes Sociales																								
Volanteo																								
BTL (degustaciones)																								
Relaciones Públicas																								

Fuente: elaboración propia (2014).

## Presupuesto de promoción

	Redes Sociales	Volanteo	BTL (degustaciones)	Relaciones Públicas	Total
Enero	¢15,000	¢0	¢0	¢0	¢15,000
Febrero	¢84,000	¢0	¢0	¢0	¢84,000
Marzo	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0
Abril	¢0	¢0	¢50,000	¢0	¢50,000
Mayo	¢0	¢67,500	¢0	¢0	¢67,500
Junio	¢50,000	¢0	¢0	¢0	¢50,000
Julio	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0
Agosto	¢60,000	¢0	¢0	¢0	¢60,000
Setiembre	¢25,000	¢0	¢50,000	¢0	¢75,000
Octubre	¢30,000	¢0	¢0	¢0	¢30,000
Noviembre	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0
Diciembre	¢0	¢0	¢50,000	¢0	¢60,000
<b>Total</b>	<b>¢264,000</b>	<b>¢67,500</b>	<b>¢150,000</b>	<b>¢0</b>	<b>¢481,500</b>

Fuente: elaboración propia (2014).

Es importante enfatizar que las propuestas han sido formuladas según las condiciones que la industria utiliza, ya que por el tamaño y capacidad de Cibus, no tiene sentido hacer publicidad masiva, debido a que personas que vivan muy lejos no se trasladarán hasta este lugar. Además de que si se promocionara a nivel masivo, se debe de tener la capacidad de atender a todas las personas que lleguen, cosa que cómo se ha visto en el desarrollo de este trabajo de investigación, se limita principalmente por el parqueo. Es por esto que las principales opciones de mejora giran en torno al punto de venta.

### 4.1.2.3. Estrategia del Área Financiera

Objetivos de la estrategia del Área Financiera.

Objetivo general

- Mejorar la gestión financiera de Cibus.

Objetivos específicos

- Implementar un sistema financiero/contable para Cibus que le permita tener un mayor control en el área financiera.
- Automatizar los procesos para la optimización de recursos contando con una mayor agilidad.
- Incorporar el régimen de tributación que más se adapte al negocio según las normativas que dicta la ley en nuestro país.
- Proyectar estados financieros a corto plazo que permita ver el negocio unificado para la adecuada toma de decisiones.

#### Tecnología de información

Actualmente, Cibus no cuenta con un área financiera fuerte ni controlada, ya que no tienen claros muchos aspectos y todo lo realizan de manera manual. Es por esto que la principal recomendación para esta área es la implementación de un sistema de *software* llamado *Soft Restaurant* como sistema de solución empresarial, el cual permite tener un mejor manejo de la gestión del restaurante/cafetería. Se apoyan así las áreas funcionales del negocio, así como un mayor control, estandarización y agilidad en los procesos que ahorren tiempo y costos. Además, se logra una visualización más clara de aspectos financieros que ayuden a la toma de decisiones dentro de la empresa. Todo esto, mediante la automatización de los procesos y recursos con los que se cuenta.

A continuación se detalla el sistema:

El *Soft Restaurant* es un sistema de información vendido en todo el continente americano desarrollado por *National Soft*. Este es un *software* especializado para todos

los negocios del ámbito gastronómico, desde bares a cafeterías, pizzerías, restaurantes, entre otros de actividades afines.

El *Soft Restaurant* permite administrar la empresa de tal manera que aumente la productividad de esta a partir de una gestión más eficaz y eficiente, con lo que se logran mejores controles. Este sistema, bajo condiciones óptimas de implementación, apoya al negocio en los distintos procesos operativos, incluyendo la contabilidad. Entre la gran variedad de funciones que realiza este sistema empresarial, se pueden mencionar las siguientes:

- Control de inventarios:
  - Control de existencias, existencia mínima y máxima, control de costos, punto de reorden, entre otros
- Control de ventas:
  - Productos vendidos
  - Control de propinas
  - Monitoreo de ventas al momento
  - Ventas diarias, semanales, mensuales, anuales, por mesero, entre otros
  - Facturación
- Control de las relaciones con los proveedores
  - Pagos a proveedores
  - Cuentas por pagar
  - Catálogo de proveedores
  - Control de compras
- Control de la contabilidad
  - Reportes de ventas, gastos, entre otros
  - Estados de resultados
- Apoyo de la atención al cliente
  - Catálogo de clientes, con información valiosa de los mismos.
- Proceso de caja:
  - Retiros y depósitos
  - Corte de caja por período
- Apoyo a la cocina

- Monitor de cocina: muestra las órdenes conforme se van tomando y las ordena según el tiempo que llevan en producción.

Esta es una mínima parte de las funciones que se pueden realizar gracias a la implementación de este *software*, aparte de que su adquisición viene acompañada de una serie de herramientas *hardware*, si se quisieran a la hora de comprar este sistema.

Entre las ventajas de esta opción se pueden mencionar:

- Ahorros significativos a través de un control de costos, reducción de mermas y fugas, control de robos de materias, entre otros.
- Atención rápida y eficiente al cliente.
- Seguridad: esto, si se implementa lo que es la seguridad de huella digital; por ejemplo, en procesos de caja, entre otros.
- Una mejor gestión a través de los reportes y distintos controles que permite el sistema.

Este es el sistema empresarial más atractivo en el mercado de tecnologías de información por distintas razones:

- Elevado costo de los otros sistemas empresariales en el mercado
- Sistema amigable con el usuario.
- Adecuado para el carácter del negocio al ser un sistema para negocios gastronómicos (restaurantes y afines).
- Otros sistemas empresariales pueden ser muy elaborados al ser dirigidos para empresas con estructuras organizacionales más complejas.

### Mejora del manejo de cuentas

Como parte del control que se desea tener es fundamental que los dueños de Cibus separen las cuentas del negocio con las cuentas familiares, ya que como se ha mencionado a lo largo del trabajo de investigación, la casa de habitación y el restaurante/cafetería se encuentran en las mismas instalaciones, donde incluso comparten la cocina.



Gastos públicos como agua, luz y teléfono se pagan como un conjunto sin importar cuáles corresponden al hogar y al negocio, pero todas se incluyen como gastos en los estados financieros, lo genera una carencia de cifras reales del negocio que afectan la veracidad de los mismos.

Otro punto por rescatar para mejorar y tener más control es que los empleados que son miembros de la familia, deben de tener un salario fijo y no como lo manejan actualmente que si alguno de ellos necesita dinero, simplemente lo anota y lo toma de la caja chica. Con esto se lograría tener un mayor control y orden del dinero, así como establecer cálculos más precisos de las ventas del día según el dinero de la caja chica, de manera que no sea utilizado para diferentes cosas, aparte del negocio del restaurante/cafetería.

Deben mantenerse las líneas que separan lo empresarial de lo familiar, seguir los roles y responsabilidades de cada empleado/miembro de la familia, establecer los lineamientos gerenciales para saber a quién reportar y comprender que son dos cosas completamente apartes la familia y el negocio.

#### Régimen tributario tradicional

Al ser una empresa que cuenta con más de cinco empleados, ya no puede estar bajo el régimen tributario simplificado tal y como se explicó en el capítulo 2, por lo que parte de la propuesta del área financiera es que se incorporen al régimen tradicional, que es el que corresponde.

Bajo este régimen se encuentran las personas físicas o jurídicas, públicas o privadas que tengan algún negocio con actividad lucrativa en el territorio nacional, sin importar la nacionalidad. Para el pago específico de los impuestos, según el Ministerio de Hacienda, los contribuyentes deben pagar estas cargas sobre las utilidades, según se muestra a continuación:

**Tabla 11: Impuestos**

	<b>Período 2013</b>	<b>Período 2014</b>	<b>Tarifa (se aplica sobre renta neta total)</b>
Ingresos brutos hasta	¢47.451.000	¢49.969.000	10%
Ingresos brutos hasta	¢95.447.000	¢100.513.000	20%
Ingresos brutos de más de	¢95.447.000	¢100.513.000	30%

Fuente: elaboración propia (2013), según datos del Ministerio de Hacienda.

Según el cuadro anterior, Cibus, tomando en cuenta el negocio global que involucra el local actual en San Francisco de Heredia y el que se propone abrir en EuroPlaza, debe pagar impuestos del 20% con respecto a sus utilidades.

#### Línea de crédito

La línea de crédito que tiene actualmente Cibus corresponde a una tarjeta de crédito con el Banco Promérica. Como parte de esta propuesta se decidió utilizarla para llevar un mejor control de las cuentas y de los gastos que se realizan directamente Cibus, así como para el pago de salarios de algunos de los colaboradores.

Anteriormente la situación era bastante desordenada, ya que de la caja chica se iba sacando todo el dinero que requerían, sin dejar evidencia de cuánto era lo que se estaba tomando y por parte de quien. De igual forma las ganancias que producía el negocio no se podían ver a final de mes, por el mismo desorden que existía.

A partir de la implementación de este sistema tan sencillo se ha podido ahorrar en diversos aspectos. Se lleva un control de los gastos y al tener este medio los colaboradores de confianza que son los hijos mayores, no ha habido ningún inconveniente y al final de mes ahora sí se ven las ganancias que produce la empresa.

#### Proyecciones de estado de resultados de Cibus

Los estados financieros de Cibus actuales son tomados con datos arrojados de la investigación de mercado. Es importante mencionar que se trabaja con colones reales y bajo el supuesto de que la inflación representa un 5%, por lo que las variables contempladas en el análisis aumentan anualmente dicho porcentaje.

Para el análisis de las variables se trabaja con la siguiente información:

- Ventas: 84 platos diarios por *tiquet* promedio de ¢4.000, el cual incluye impuestos de servicio e impuestos de venta.
- Costo de ventas: está compuesto por materiales directos de fabricación, los cuales representan un 34% sobre las ventas, según datos suministrados por la empresa. Además, incluye salarios de mano de obra directa para empleados de producción (cocinero y asistente de cocina).

Otro aspecto que contempla es el desperdicio, que ronda aproximadamente un 3% según información de Cibus. Además incluye los gastos de servicios públicos relacionados con producción; es decir, con el área meramente de cocina. Corresponden al 45% sobre el total de gastos pagados en agua luz y electricidad, esto según datos aproximados de la industria y por último gastos municipales, que representan aproximadamente ¢12.083 al mes.

- Salarios: propuesta del salario mínimo para los demás colaboradores que no están relacionados con el área de producción.
- Otros gastos fijos: se refiere a gastos de publicidad, alquiler y el restante 55% de gastos de servicios públicos.
- Depreciación: se trabaja con el método de línea recta a cinco años para los activos actuales de Cibus con porcentajes tomados del Ministerio de Hacienda.
- Pago de intereses: deuda actual de la empresa según información suministrada.
- Impuestos: 10% sobre las utilidades según determina la ley. Véase al respecto, el siguiente cuadro.

**Cibus Restaurante/Cafetería**  
**Estado de resultados**  
**1 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2018**

ESTADO DE RESULTADOS (Colones)	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	₡120.960.000	₡120.960.000	₡120.960.000	₡120.960.000	₡120.960.000
Costo de ventas	-₡55.743.754	-₡55.743.754	-₡55.743.754	-₡55.743.754	-₡55.743.754
<b>Margen bruto</b>	<b>₡65.216.246</b>	<b>₡65.216.246</b>	<b>₡65.216.246</b>	<b>₡65.216.246</b>	<b>₡65.216.246</b>
Salarios	-₡19.676.642	-₡19.676.642	-₡19.676.642	-₡19.676.642	-₡19.676.642
Otros gastos fijos	-₡17.134.200	-₡17.134.200	-₡17.134.200	-₡17.134.200	-₡17.134.200
<b>Gastos fijos</b>	<b>-₡36.810.842</b>	<b>-₡36.810.842</b>	<b>-₡36.810.842</b>	<b>-₡36.810.842</b>	<b>-₡36.810.842</b>
<b>Resultado operativo</b>	<b>₡28.405.404</b>	<b>₡28.405.404</b>	<b>₡28.405.404</b>	<b>₡28.405.404</b>	<b>₡28.405.404</b>
Depreciaciones	-₡2.021.862	-₡2.021.862	-₡2.021.862	-₡2.021.862	-₡2.021.862
Pago de intereses	-₡1.399.204	-₡1.399.204	-₡1.399.204	-₡1.399.204	-₡1.399.204
Impuestos	-₡2.840.540	-₡2.840.540	-₡2.840.540	-₡2.840.540	-₡2.840.540
<b>Resultado neto</b>	<b>₡22.143.798</b>	<b>₡22.143.798</b>	<b>₡22.143.798</b>	<b>₡22.143.798</b>	<b>₡22.143.798</b>

Fuente: elaboración propia (2014).

Control de calidad y desperdicio

El control de los costos dentro de Cibus tiene que ser muy riguroso, ya que se debe buscar vender lo más que se pueda con un menor costo, por lo cual llevar un control escrito de las compras realizadas, respaldado por sus respectivas facturas, va a facilitar el orden que llevan en sus cuentas.

En cuanto al margen del desperdicio, se considera una estimación de un 3% respecto al total de compras (dato suministrado por la empresa). Este porcentaje es muy importante a tomar en cuenta, aunque sea un monto muy pequeño. Se debe controlar y conocer exactamente la cantidad de los productos así como las partes de la materia prima que se desechan.

Se deben tomar ciertas medidas importantes para el control del desperdicio y el buen manejo de los inventarios. Algunas de las principales propuestas son:

- Revisar la calidad de los productos cada vez que se recibe o compra materia prima.
- Controlar las temperaturas de los refrigeradores, así como la temperatura de cocción de los alimentos.

- Tener registros históricos del consumo en el restaurante/cafetería para así saber la cantidad de comida que se debe realizar y las recetas debidamente estandarizadas.
- Revisar fechas de vencimiento de los alimentos.
- Evitar la contaminación cruzada de alimentos para evitar su desecho.
- Colocar los productos tóxicos (principalmente de limpieza), alejados de las materias primas.
- Llevar medidas rigurosas en cuanto a la limpieza del local, las cuales tendrán encargados responsables de las mismas.

También se propone llevar un registro escrito para establecer un control específico del producto y el desperdicio en el que se incurre. Esto, con la finalidad de determinar un monto exacto y verificar el porcentaje de desperdicio. Este registro escrito se propone que se ejecute durante los próximos seis meses, con el propósito de determinar si el monto del 3% es correcto. A continuación se muestra la plantilla propuesta a utilizar:

Control de Desperdicio						
Fecha de incurrancia	Producto	Cantidad	Fecha de vencimiento	Causa del desperdicio	Responsable	Acción para evitar incurrancia
Control de Desperdicio						
Fecha de incurrancia	Producto	Cantidad	Fecha de vencimiento	Causa del desperdicio	Responsable	Acción para evitar incurrancia
05/09/2013	Pollo	500 g	05/09/2013	Pollo quemado	Asistente de cocina	Cocción a fuego lento
12/10/2013	Leche	1 l	10/10/2013	Producto vencido	Jefa de cocina	Mejor control del inventario

Fuente: elaboración propia (2014).

### Contabilidad administrativa

Como se ha explicado anteriormente, Cibus se ha venido gestionando de una manera muy básica y empírica por lo que carece de un control de la contabilidad administrativa. Si bien es cierto, los propietarios del negocio utilizan Microsoft Excel como tecnología de información para llevar un registro de los principales egresos en los que se incurren durante las operaciones diarias, así como para realizar un estado de resultados básico mes a mes, esto es más utilizado con la finalidad de tener un registro, lo cual no garantiza que se esté dando un control contable que garantice la rentabilidad del negocio.

Como propuesta para atender esta problemática, teniendo en cuenta el carácter y tamaño del negocio, es imperativa la implementación de una adecuada tecnología de

información que permita un mejor control administrativo del negocio, así como el uso de unos instrumentos básicos para velar por el control de la mercadería, en cuestión de abastecimiento y calidad de la misma. Con respecto a la implementación de un sistema de información, este tema ya fue tratado anteriormente por lo que se procederá a proponer unos instrumentos para el control de costos en la materia prima.

Si bien es cierto, se trata de un negocio en el que el servicio es un valor agregado fundamental para su ventaja competitiva y su diferenciación en el mercado, la clave del éxito radica en la calidad del producto final y en la constancia de este. Es decir, que la rentabilidad del negocio siempre va a recaer en la calidad de los alimentos que consumen los clientes.

A su vez, no solo la calidad del producto final depende de la materia prima, sino que la rentabilidad del negocio también se ve fuertemente ligada a esto, puesto que representa más de una tercera parte del ingreso por ventas. Por estas razones, para Cibus es de suma importancia enfocar el control en la cadena de abastecimiento del restaurante/cafetería para velar por la calidad y rentabilidad del servicio; es decir, enfocarse en el control de la materia prima.

Para dicho propósito, se propone el uso de instrumentos básicos para el control de costos y requerimientos de la materia prima, los cuales son los siguientes:

- Tabla de especificaciones
- Registro Kardex
- Tabla de control de indicadores claves de rentabilidad

El primer instrumento, las tablas de especificaciones se utilizarán para el proceso de compras a proveedores y permitirán controlar la calidad y estandarización de la materia prima que se desee recibir. A su vez, esto es muy importante para evitar costos inesperados por mercadería no deseada o no útil para el proceso de preparación y cocción de alimentos.

En dicha tabla de especificaciones se detallarán los productos por recibir, el tipo de producto, el peso mínimo y máximo, así como especificaciones adicionales que se requieran del producto pedido. Esta tabla será empleada en el proceso de abastecimiento

y, más precisamente, en el momento en que se recibe la mercadería, aunque también se recomienda dársela al proveedor en el momento en que se realiza la orden de compra.

Por otra parte, el segundo instrumento propuesto es un sistema de registro Kardex para el control de inventario, en el cual se registran todas las entradas (compras) y salidas de cada producto en inventario, así como los saldos y costos respectivos. En este punto se recomienda a Cibus utilizar un régimen de inventario permanente el cual permite llevar un registro constante de los productos que se compran, sin la necesidad de tener que hacer conteo físico.

Un registro mediante el empleo de hojas Kardex con un inventario permanente permitirá conocer en todo momento el saldo exacto en inventarios de cada producto, así como sus costos unitarios y totales. Además es muy importante el uso de este instrumento para obtener una contabilidad más precisa de la mercadería vendida y de las mermas en las que se incurren, a fin de propiciar el control en la contabilidad administrativa.

Por último, se propone implementar el uso de una tabla que permita llevar el registro de los principales indicadores económicos claves para la rentabilidad del negocio. Dicha tabla servirá como instrumento de control para la contabilidad administrativa del negocio en general, por lo que es instrumento utilizado más nivel gerencial, a diferencia de los otros dos instrumentos dirigidos a un nivel operacional.

A continuación se presentan las plantillas propuestas como instrumentos de control:

Plantilla #1: Especificaciones para frutas y verduras

<b>Tabla de especificaciones</b>				
<b>Frutas y verduras</b>				
<b>Producto</b>	<b>Tipo</b>	<b>Peso mínimo</b>	<b>Peso máximo</b>	<b>Especificaciones</b>

Fuente: elaboración propia (2014).

Plantilla #2: Especificaciones para abarrotos

Tabla de especificaciones		
Abarrotos		
Producto	Marca	Tamaño (o peso)

Fuente: elaboración propia (2014).

Plantilla #3: Hoja de registro Kardex

Tarjeta Kardex										
Producto: XX										
Mes: XX										
Código: XX										
Fecha	Descripción	Entradas			Salidas			Saldo		
		Cantidad	C. Unidad	Costo Total	Cantidad	C. Unidad	C. Total	Cantidad	C. Unidad	Costo Total

Fuente: elaboración propia (2014).

Plantilla #4: Tabla de indicadores claves de la rentabilidad

Cibus restaurante/café			
Tabla de indicadores claves de rentabilidad			
al día/mes/año			
Indicador clave de rentabilidad	Resultado	Variación %	
<b>Talento humano</b>			
Costo salarial % (total salarios nominales/ingresos)			
Costo salarial total % (incluidas cargas sociales)			
Total horas laboradas			
Total de ausencias (días)			
Pago promedio por hora laborada (total salarios nominales/total horas laboradas)			
<b>Gestión de cocina</b>			
Total compras materia prima			
Costo de compras materia prima % (total compras materia prima/ingresos por ventas)			
Mermas % (costo mermas/ingresos por ventas)			
Promedio costo directo materia prima por cliente (costo directo M.P. vendida/numero de clientes)			
Productividad cocina % (ingresos por ventas de platillos/ingresos por ventas)			
Total horas mano de obra directa			
Productos vendidos mas valiosos en inventario			
<b>Área de mercadeo</b>			
Costo actividades de mercadeo			
Actividades de mercadeo % (costo actividades de mercadeo/ingresos por ventas)			
Numero de clientes que se informaron por las actividades de mercadeo			
Clientes que se informaron por las actividades de mercadeo % (clientes informados por A.M./ total de clientes)			
Numero de clientes frecuentes en bases de datos que llegaron			
Numero de visitas de los clientes frecuentes en bases de datos			
<b>Información financiera</b>			
Efectivo en bancos			
Cuentas por pagar			
Cuentas por pagar % (cuentas por pagar/ingresos por ventas)			
Impuestos por pagar			
Saldo tarjeta de crédito			
<b>Gestión del negocio</b>			
Numero de clientes			
Ingresos por ventas			
Ingresos por cliente (ingresos por ventas/numero de clientes)			
Ingresos por ventas de platillos % (ingresos por ventas de platillos/ingresos por ventas)			
Ingresos por ventas de repostería % (ingresos por ventas de repos./ingresos por ventas)			
Ingresos por ventas de bebidas % (ingresos por ventas de bebidas/ingresos por ventas)			
Rotación de clientes por mesa (numero de clientes/numero de mesas)			
Numero de ordenes por cliente (total ordenes/numero de clientes)			



Fuente: elaboración propia (2014).

#### **4.1.2.4. Estrategia del cambio organizacional**

Se plantean los objetivos de esta estrategia:

Objetivo general

- Mejorar la gestión de Cibus como negocio a partir de un cambio organizacional que le permita potencializar su ventaja competitiva.

Objetivos específicos

- Formular una estructura organizacional adecuada para Cibus que agilice su gestión.
- Seleccionar un sistema de información empresarial que apoye las áreas funcionales de la organización.
- Organizar la gestión del talento humano.

Esta estrategia permitirá a la empresa superar la etapa de crecimiento y alcanzar la madurez dentro del ciclo de vida de la organización. Con esto se pretende llevar a Cibus a un nivel de desarrollo organizacional en el que la firma pueda manejarse operacionalmente; es decir, las labores del día a día sin el involucramiento directo de la gerencia, lo que permite a esta, preocuparse por aspectos más amplios o estratégicos del negocio.

##### **➤ Estructura organizacional**

#### Marco legal de la organización

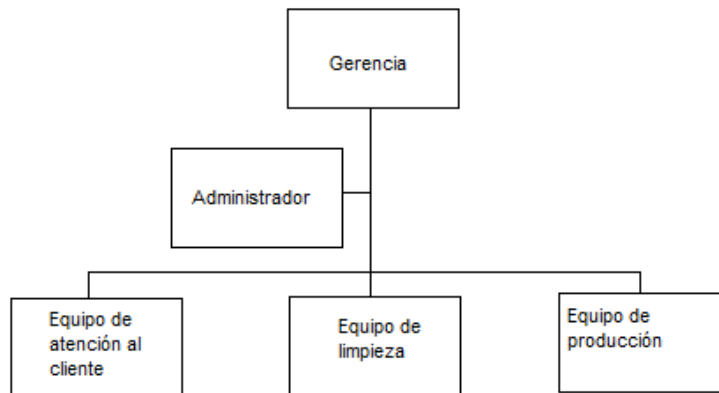
Con respecto a la constitución legal de Cibus, es indispensable por el carácter del negocio, que la empresa se inscriba bajo la forma legal de una sociedad anónima, ante la entidad pública respectiva la cual sería el Registro Nacional. Para tal efecto, de conformidad con lo estipulado en la Ley Sobre Inscripción de Documentos en el Registro Público y el Código de Comercio, los requisitos a presentar para la inscripción son los siguientes:

- Escritura pública
- Publicación
- Denominación o nombre social
- Domicilio social
- Objeto o fin social
- Plazo social
- Capital social
- Administración
- Vigilancia
- Inventarios y balances (metodología)
- Fondo de reserva social
- Disolución y liquidación
- Nombramientos de los administradores

Para el respectivo proceso de inscripción es importante recurrir a los servicios de un abogado para profundizar o aclarar respecto al cumplimiento de los requisitos.

#### Estructura de equipos de trabajo

A continuación se presenta la propuesta del organigrama de cómo se debe reestructurar Cibus:



Fuente: elaboración propia (2013).

Se propone estructurar la organización bajo un modelo de equipos de trabajo para garantizar que cada uno de ellos se encargue de velar por el cumplimiento de cada factor del éxito:

- Gerencia: dentro de este modelo estructural, la gerencia se mantiene al margen de las operaciones del día a día, por lo que abarca, principalmente, una posición de seguimiento y planificación. Por otro lado, su función se dirige más hacia el nivel estratégico de Cibus, al encargarse del cumplimiento de la estrategia organizacional, así como de la toma de decisiones.
- Administrador: si bien es cierto, este rol no se integra como un equipo por sí solo, la interrelación con los demás equipos de trabajo es imperativa dentro de su desempeño. De él dependen las principales labores de control de operaciones para que Cibus opere de manera eficiente y eficaz en el día a día, con el fin de garantizar la calidad total del negocio en un nivel táctico.
- Equipo de atención al cliente: estos son la carta de presentación de Cibus, al servir de vínculo entre los clientes y la empresa. Por tal razón, es muy importante el rol de los integrantes del equipo para garantizar la calidad en la atención que se brinda a los clientes del negocio. Este equipo de trabajo está integrado por los saloneros y el cajero.
- Equipo de producción: aunque este equipo no da la cara al cliente, su rol es fundamental para garantizar la calidad en la elaboración del producto; de ellos depende la constancia en los estándares de calidad de la empresa con respecto a la oferta alimentaria que brinda Cibus. Este equipo está integrado por el líder de cocina y los asistentes de cocina.
- Equipo de limpieza: de este equipo dependen dos aspectos que contribuyen a la calidad tanto del ambiente como de la prestación del servicio que son la higiene y orden, tanto del local como de los utensilios empleados para el consumo de los alimentos y bebidas. Este equipo está integrado por el misceláneo.

Desde un punto de vista más amplio, se crea un mayor vínculo y unidad entre todas las partes de la organización, lo que permite alinear los esfuerzos del talento humano y la estrategia organizacional, con miras a potencializar la ventaja competitiva de Cibus y conseguir el éxito.

## Líneas de comunicación

Dentro de este modelo de equipos de trabajo, las líneas de comunicación se desarrollan de una manera flexible para promover el entendimiento entre todas las partes involucradas. Todos los miembros del equipo tienen una comunicación activa y deben reportarse con el administrador.

Lo importante dentro de este sistema, es mantener una comunicación activa que permita a Cibus operar de la manera más óptima posible para poder así lograr su misión, conseguir sus objetivos organizacionales y alcanzar su visión como negocio.

### ➤ **Gestión del talento humano**

En el área de la gestión del talento humano, la estructura que maneja Cibus debe ser modificada, ya que no solamente hay familia involucrada en el negocio, sino también colaboradores externos. Es por esto que como se debió haber hecho desde un inicio, se trazarán lineamientos claros dentro de la organización, los cuales fortalezcan el buen clima organizacional y eviten inconvenientes, tanto para la empresa como para los colaboradores.

Se propone implementar los siguientes procesos:

#### *Reclutamiento y selección de personal*

A pesar del tamaño reducido de la organización se debe buscar un reclutamiento tanto a nivel interno como externo, priorizando siempre a los colaboradores de la empresa. En caso de que quede alguna vacante disponible de mayor rango, si cuentan con las cualidades y preparación para el puesto, sean ellos quienes puedan tomarlo. Con esto se busca darles oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Como principal fuente para reclutar personal se tendrán las referencias personales, que es como funciona Cibus actualmente. Sin embargo, se incorporará la posibilidad de atraer

talento por medio de otras fuentes, como lo son las páginas para reclutar personal, tales como el empleo.co.cr y tecoloco.co.cr.

El proceso de reclutamiento se inicia cuando el candidato envía su *curriculum vitae* o completa la solicitud de empleo, la cual se encuentra en el Anexo # 7. Por el tamaño de la empresa, el reclutamiento no puede ser una actividad continua y permanente. Por lo tanto, es un reclutamiento basado en puestos cuyo objetivo primario es atraer a candidatos para los puestos vacantes.

Con respecto a la selección del personal, se deben de tomar en cuenta los valores organizacionales, la empresa en general y lo más importante, el puesto en el que se va a desempeñar la persona, para de esta manera, entre todos los candidatos, seleccionar al que mejor se adapte a la organización.

#### *Orientar a las personas*

Una vez que la persona ingresa a la organización, se deben dejar muy claras las funciones que tendrá, se debe explicar claramente cómo utilizar los recursos que se le están brindando. En términos generales, es explicarle a las personas su función dentro de la organización para ayudarla a cumplir su responsabilidad en los objetivos planteados.

Un colaborador debe de adaptarse a la empresa en todos los sentidos, por lo que se debe de promover la socialización y la integración por medio de actividades que promuevan la convivencia y el interés más allá del área laboral.

La orientación del personal permite el mejor desarrollo de los colaboradores dentro de la organización y de su puesto de trabajo. Este proceso sirve de guía para las personas, permite evacuar dudas básicas y debe incluir acciones como:

1. Presentar a los nuevos integrantes con sus compañeros de trabajo.

2. Mostrar las instalaciones a los colaboradores y su respectivo puesto de trabajo.
3. Explicar las funciones y el desempeño que se espera que cumpla.
4. Brindar las herramientas necesarias y explicar cómo se deben de utilizar.
5. Capacitar al colaborador (para dicho propósito véase el apartado “Capacitación y desarrollo de las personas”, presentado más adelante).

### *Diseño de puestos*

El diseño de puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Por lo tanto, el contenido del puesto debe tener: lo que se hace, cuándo se hace, cómo se hace, dónde se hace y por qué se hace. En el Anexo #8 se aporta la propuesta de manual de puestos detallado.

### *Evaluación del desempeño*

La labor de los colaboradores debe ser medida, para diferentes finalidades, tales como: recompensas, realimentación, desarrollo, relaciones, percepción, potencial de desarrollo y asesoría.

De momento, por el tamaño de la organización, las evaluaciones las puede realizar el administrador, según las distintas funciones que ejecuta cada uno de los colaboradores. Es conveniente una evaluación individual tomando en cuenta los rubros que se especifican en el manual de puestos y los resultados de cada gestión.

A continuación se ejemplifica la propuesta de *Checklist* para el puesto de Asistente de cocina:

<b>Puesto asistente de cocina</b>					
<b>Encargado de aplicar líder de cocina</b>					
<b>Tarea</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Preparación de los platillos bajo su función					
Asistencia a líder en la preparación de platillos					
Mantener su área de trabajo limpia					
Comunicación con su líder					
Mantenimiento del equipo					
Empoderamiento en ausencia del líder de cocina					

Fuente: elaboración propia (2014).

Las demás propuestas de evaluación se encuentran detalladas en el Anexo #9.

#### *Remuneración, incentivos y prestaciones*

El proceso para recompensar a los colaboradores es sumamente importante, ya que esto influye en su motivación y el desempeño. Las empresas pueden ofrecer recompensas monetarias y no monetarias.

Parte del proceso que Cibus debe seguir es reconocer a sus colaboradores, recompensando el buen desempeño. Esto influiría en la motivación de los empleados y en el deseo del colaborador para permanecer en el trabajo.

Entre los reconocimientos que podría aplicar Cibus se puede mencionar:

- Salarios adecuados
- Bonos según sean las ventas y crecimiento de la empresa
- Actividades mensuales de celebración de logros importantes o de cumpleaños
- Otros beneficios: Almuerzo a los colaboradores al costo de la mercadería vendida, máxime que es un negocio de comidas donde algunos de ellos son los que la preparan.

### *Política salarial*

Actualmente Cibus no cuenta con una política salarial estructurada; incluso, ni siquiera está pagando el salario mínimo en algunos de los puestos, especialmente a los miembros de la familia, por lo cual se les propone ofrecer el salario mínimo por ley a sus colaboradores. De momento, se están calculando los salarios con el mínimo que indica la ley.

A continuación se especifica el tipo de salario que van a recibir los colaboradores, así como el monto del salario nominal, según el puesto:

**Tabla 12: Salarios según puesto de trabajo**

<b>Puesto</b>	<b>Tipo de salario</b>	<b>Salario nominal (colones)</b>
Salonero	Por horas laboradas	¢1.361,64
Cajero	Por horas laboradas	¢1.401,52
Misceláneo	Por horas laboradas	¢1.236,62
Asistente de cocina	Por horas laboradas	¢1.482,54
Líder de cocina	Tiempo completo (mensual)	¢468.630,47
Administrador	Tiempo completo (mensual)	¢468.630,47

Fuente: elaboración propia (2013).

Para el cálculo del salario nominal se toma en cuenta el salario mínimo estipulado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Como se mencionó anteriormente, la informalidad con la que se viene gestionando el negocio, podría dar lugar con repercusiones en el futuro, no solo por parte de los colaboradores, sino también por parte de entidades gubernamentales. Al proponer que se implemente una política salarial formal dentro de Cibus, el negocio estaría actuando bajo el marco legal que estipula la ley.



A parte de los incrementos salariales decretados por ley para el sector privado, se propone a Cibus en el futuro, una vez organizado el negocio como tal, implementar dentro de su política salarial un sistema de aumentos porcentuales con base en criterios de desempeño y antigüedad del colaborador. Estos reajustes rondarían entre el 3 al 9% de incremento salarial, si el colaborador cumple con los criterios de evaluación estipulados y evaluados por la gerencia.

### *Capacitación y desarrollo de las personas*

Las personas son el recurso más importante de cualquier organización. Es por esta razón que se debe invertir en ellas. Cibus como empresa debe invertir en sus colaboradores, para desarrollar capacidades y mejorar procesos internos.

Los empleados aumentan sus conocimientos y habilidades, lo cual hace más competitiva a la empresa. Invertir en la capacitación implica un desembolso, pero no debe verse como un gasto, sino como una inversión, la cual a largo plazo beneficia a la organización haciéndola más rentable. Las personas se deben capacitar con cierta frecuencia; esto les permite tener mayor conocimiento y responsabilidades, así como una actualización en los diferentes temas de interés.

Se recomienda, que se realice un programa de capacitación, donde la gerencia determine las áreas que deben reforzarse y, posteriormente, ejecutar un plan de acción según las necesidades del negocio, evaluando resultados y dándole seguimiento.

Capacitaciones en áreas como servicio al cliente, barismo, cursos de cocina de distintos lugares del mundo para enriquecer el menú, nuevos *softwares* para el área financiera/contable, cursos de marketing digital, entre otros, pueden ser de gran ayuda para la empresa.

En Costa Rica existen distintos medios por los cuales Cibus puede acceder a información continua acerca de programas de capacitaciones en distintos áreas de interés, vinculadas a la actividad de los restaurantes/cafeterías y afines. Los principales focos de información son:

- Instituto Nacional de Aprendizaje (I.N.A.)
- Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines (CACORE)
- Instituto del Café de Costa Rica (Icafe)
- Asociación de Cafés Finos de Costa Rica
- Cámara Nacional de Turismo (CANATUR)
- Asociación Nacional de Empleados Públicos y Privados (ANEP)

A parte de los focos mencionados anteriormente, en Internet se encuentran diversas fuentes a las que Cibus puede acceder a información acerca de capacitaciones, como por ejemplo sobre cursos y talleres. Tal es el caso de Sabores y la Asociación del Chef, entre otros, donde se pueden llevar cursos de comidas específicas que actualmente no forman parte del menú para así estar en una constante renovación.

Las revistas especializadas son fuentes de información valiosas en las cuales se promocionan ampliamente programas de capacitaciones para restaurantes/cafeterías y afines. Por ejemplo, la Revista Sabores o Vivir y Comer.

### Procesos para retener a las personas

La organización debe mantener a los colaboradores satisfechos a largo plazo dentro de la organización. La buena comunicación, los estilos de liderazgo, el ambiente de trabajo, la inversión en los colaboradores, higiene y seguridad en el trabajo, entre otros, son aspectos que se toman en cuenta para permanecer en las organizaciones.

En primera instancia, es importante instruir a Cibus acerca de la necesidad de asegurarse que tanto gerencia como administración fomenten un estilo de liderazgo asertivo en el cual

la comunicación y la inteligencia emocional predominen. Al tratarse de un negocio en el que el talento humano es el pilar más importante para brindar un servicio de calidad, es imperativo que la buena comunicación, la retroalimentación en las tareas y responsabilidades y la empatía hacia los colaboradores, predominen en el trato que se les da. Para mantener satisfechos y motivados a los colaboradores de Cibus, es prioridad ejercer un rol de líder asertivo que propicie la integridad física y emocional de las personas.

En segunda instancia, se propone a Cibus acondicionar una pequeña sala destinada a los colaboradores para sus tiempos de descanso. Este espacio contará con muebles (uno o dos) para que los colaboradores reposen y se relajen; así mismo, se pondría a disposición un calentador de agua por si quisieran hacerse un café o una taza de té. También se recomienda poner un televisor o una radio para la distracción del personal. Por último, si bien es cierto, el uso de celulares u otros dispositivos electrónicos es prohibido durante las horas de trabajo, en estos tiempos de descanso el colaborador tendrá permiso de usarlos, siempre y cuando no se comprometa la imagen de Cibus de ninguna manera, sobre todo en materia de redes sociales.

#### Procesos para monitorear a las personas

El proceso de monitoreo debe estar enfocado en alcanzar las metas del negocio; de aquí se establece un plan para poder orientar a los empleados durante el proceso y así realizar las evaluaciones necesarias para garantizar un buen desempeño. Se recomienda el autocontrol y la autonomía de los colaboradores para alcanzar los objetivos, lo cual se traduce en mayor motivación y mejores resultados.

Como parte de la propuesta, en Cibus el monitoreo se dará por medio del control de las horas de llegada y de salida, los tiempos de descanso, así como en el cumplimiento de las labores asignadas a cada uno de los colaboradores por medio de las *checklist* propuestas en los Anexos #9 como herramientas de control del desempeño.

## Políticas internas de trabajo

Para efectos de control interno, además de proteger tanto a Cibus como a los colaboradores de posibles malentendidos o problemas en el futuro, se establecen las siguientes normas de trabajo, las cuales se encuentran divididas por área:

- Solicitud de empleo y contrato de trabajo

El trabajador de Cibus debe estar amparado por un contrato de trabajo, escrito e individual, que contendrá todas las cláusulas que regulen la prestación de servicios en el momento de la firma, de acuerdo con la ley. El contrato podrá ser por tiempo indeterminado o a plazo fijo.

- Vacaciones

Como se ha explicado anteriormente, Cibus no maneja con formalidad el tema de vacaciones, aunque sea un aspecto regido por ley.

Como parte de la propuesta, es imperativo que Cibus ajuste su política de vacaciones según el Código de Trabajo en la sección: título tercero. De las jornadas, de los descansos y de los salarios, sección II. De las vacaciones anuales, donde se detalla la cantidad de días libres que deben ser otorgados a los colaboradores.

- Llegadas tardías y ausencias

Las llegadas tardías injustificadas, que ocurran dentro de un mismo mes calendario, deben ser sancionadas en la siguiente forma: por dos, amonestación verbal; por tres, amonestación escrita; por cuatro, suspensión hasta por dos días; por cinco, despido sin responsabilidad patronal.

La ausencia por enfermedad se justificará con el dictamen de incapacidad extendido por los servicios médicos de la CCSS, el cual debe ser presentado al jefe inmediato del trabajador, a más tardar el día siguiente de la fecha en que el médico lo otorgue, para que lo remita al encargado correspondiente.

Cuando el trabajador justifique que no pudo recurrir a los servicios médicos de la CCSS o que esta no le prestó la atención reglamentaria que demandó, se aceptará la justificación por medio de certificado extendido por un médico particular.

#### Uso de redes sociales y artículos electrónicos

No se permitirá el uso de redes sociales durante la jornada de trabajo a menos de que así lo amerite el caso, como lo sería el manejo de las distintas redes de Cibus exclusivamente por el encargado.

Serán prohibidos en el área de preparación de alimentos, el uso de celulares o cualquier otro artículo similar durante la jornada de trabajo, a menos de que así lo amerite el caso y se trate de una situación especial donde los encargados estén al tanto.

#### ➤ **Cultura organizacional**

#### Código de ética

Todo miembro de Cibus Restaurante/Cafetería debe comprometerse a:

- Actuar socialmente responsable con los clientes, proveedores, acreedores, y demás personas que tengan relación con Cibus.
- Mantener los más altos estándares de calidad en la atención al cliente, producción de los alimentos e higiene y orden del local.
- No comprometer o atentar de ninguna manera con la integridad física y moral de los compañeros de trabajo.
- Mantener la confidencialidad de la información interna del negocio.
- Regir actitudes y comportamientos con base en los valores fundamentales de la organización.
- Comprometerse al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- No comprometer el nombre de la empresa fuera del trabajo.
- Entrar y salir de la jornada laboral con una actitud optimista.
- Siempre tener una sonrisa en la cara.

## Uniforme de trabajo

Con respecto a la vestimenta, es importante para los colaboradores de Cibus siempre tener la mejor presentación personal para realizar sus labores dentro de la organización. Para dicho efecto, el restaurante asigna al colaborador ciertas normas a respetar con la vestimenta que utilizan.

Dicha vestimenta será:

- Para los saloneros, tanto hombres como mujeres: camiseta tipo polo de color celeste, con el logo de Cibus bordado, pantalón beige y delantal.
- Para el equipo de producción de calidad: camión de cocina celeste (puede ser manga corta), pantalón café, redecilla para el cabello y gorro.
- Para el equipo de limpieza; camiseta tipo polo de color celeste, pantalón café y redecilla para el cabello.
- Para el administrador no es necesario tener uniforme, pero igualmente debe mantener una vestimenta formal o semi-formal, ya sea con camisa/blusa de botones o tipo polo.

A continuación se presentan una serie de reglas con respecto al uniforme:

- Colaboradores son responsables de mantener los uniformes bajo las mejores condiciones.
- En caso de reemplazo, el colaborador pagará por la prenda, a menos de que se justifique que su pérdida se dio por causas fuera de la responsabilidad del colaborador y dentro del lugar de trabajo.

## **4.2. Propuesta para Cibus-EuroPlaza**

Una vez definida la propuesta para Cibus, se presenta la propuesta específica para la opción seleccionada de expansión (Cibus-EuroPlaza). Al tratarse de una misma organización habrá

muchas cosas similares. Sin embargo, se busca darle cierta autonomía a cada uno de los negocios que comparten una dirección común.

#### **4.2.1. Valores compartidos Cibus-EuroPlaza**

A continuación se presentan los valores compartidos que identifican a la organización:

##### Misión

Ofrecer una opción agradable y diferente, dentro del lugar de trabajo, a los colaboradores de las zonas francas y centros corporativos para que puedan deleitarse con platillos saludables y deliciosos.

##### Visión

Convertirse en la principal opción de compra de los colaboradores de EuroPlaza para el consumo de alimentos.

##### Valores fundamentales

Son compartidos con la organización en general, estos se detallan anteriormente en la sección. 4.1.1. Valores fundamentales de Cibus.

##### Objetivos organizacionales

Objetivo a corto plazo (en término de un año):

- Lograr un buen desempeño de la organización

Objetivo a mediano plazo (en término de dos años):

- Estandarizar todos los procesos en miras a la expansión en otra zona franca.

Objetivo a largo plazo (en término de cinco años):

- Consolidar la expansión de Cibus.

#### **4.2.2. Estrategia propuesta a Cibus-EuroPlaza**

Para el desarrollo del negocio y la búsqueda de expansión que se tiene, se establecerán las diferentes estrategias con la finalidad de alinear todo el negocio para tratar de que pueda ser replicable en un futuro en más puntos de venta.

##### **4.2.2.1. Estrategia organizacional**

Se sugiere la estrategia organizacional propuesta para Cibus (San Francisco de Heredia), haciendo hincapié en los factores críticos de éxito del negocio, los cuales deben mantenerse para asegurar la esencia de lo que ha sido la empresa hasta hoy y que los ha distinguido. Por lo tanto, esta estrategia se debe fundamentar también en los siguientes tres pilares que definen las fortalezas del restaurante/cafetería:

- Calidad de la comida
- Servicio al cliente
- Ambiente

A continuación se presentan los objetivos de esta estrategia organizacional:

##### Objetivo general

- Estructurar a Cibus como organización para la apertura de su nuevo punto de venta en Cibus-EuroPlaza

##### Objetivos específicos

- Formular una estrategia integral que permita el adecuado funcionamiento de Cibus-EuroPlaza dentro de esta zona franca.
- Realizar una estructura organizacional ajustada al servicio ofrecido.



- Aumentar la participación de mercado de Cibus con la operación de Cibus-EuroPlaza a un 8% en un plazo de cinco años.
- Superar los 150 millones de colones en ventas anuales al término de cinco años en esta zona franca.

A continuación se desarrollan las estrategias funcionales por área de negocio, las cuales cumplen con la tarea de describir como cada área va a apoyar la estrategia empresarial. Es por esto que todas las áreas deben tener una conexión entre sí y estar acordes con la empresa. A continuación se presentan los planes funcionales para el área de: Finanzas, Mercadeo y Recursos Humanos, ya que son las áreas principales que competen en la presente investigación.

#### **4.2.2.2. Estrategia de mercadeo Cibus-EuroPlaza**

##### *Objetivo general*

- Formular una estrategia de mercadeo adecuada a Cibus-EuroPlaza y convertirse así en la opción más atractiva para quienes trabajan en la zona franca EuroPlaza.

##### *Objetivos*

- Lograr ingresos anuales por un monto mínimo de ¢14,500,000, para el primer año de operaciones en Cibus-EuroPlaza.
- Generar un incremento de un 5% anual en las ventas para este punto.
- Atender al menos un 10% de la población de EuroPlaza al final del primer año.

##### ➤ **Estrategias**

##### Segmentación

De acuerdo con la investigación y el análisis, resumido en capítulos anteriores, Cibus-EuroPlaza va dirigido a los colaboradores de diferentes empresas que laboran en esta zona

franca, quienes en su mayoría son personas entre los 22 a los 40 años, que habitan en la Gran Área Metropolitana, de una clase social media alta y alta. Ellos llevan una vida muy ocupada y buscan opciones convenientes, tanto para su bolsillo como para su salud.

### Posicionamiento

El posicionamiento deseado de Cibus-EuroPlaza se puede resumir en la siguiente frase:

#### *Comida sana, de calidad, a un buen precio*

En cuanto a la competencia que posee Cibus-EuroPlaza, según lo analizado en la investigación de mercado en el capítulo anterior, el principal competidor es Comedores Industriales Tapia, lugar que se encuentra dentro de EuroPlaza. Sin embargo, lo positivo es que la mayoría de las personas que comen en estos lugares están insatisfechas, según la investigación de mercado y cuando almuerzan ahí lo hacen por cercanía o por convenios que haya con la empresa donde laboran.

#### ➤ **Mezcla de mercadeo**

### **Servicio**

La innovación de los platillos y una oferta saludable de comidas pueden marcar la diferencia; estos factores son claves para que las empresas establezcan convenios con Cibus EuroPlaza y se conviertan en el principal cliente.

Actualmente, lo que ofrece Cibus es comida de calidad y muy variada todos los días. Con esto, Cibus busca diferenciarse de la competencia, al añadirle un buen servicio al cliente y un ambiente agradable.

Se propone que Cibus-EuroPlaza, como parte de su valor agregado, dentro de su menú incorpore una opción dieta de almuerzo, para todos aquellos que según el estilo de vida que llevan, no tienen mucho tiempo para ejercitarse, pero no quieren subir de peso. Esta opción podría facilitarles la alimentación, ya que pueden almorzar con sus compañeros teniendo siempre una opción saludable que los ayude a cumplir sus metas.

Deben simplificar el menú; actualmente ofrecen distintas opciones por número de acompañamiento, por lo cual el precio es distinto para las cinco opciones. En este caso se propone simplificarlo a un almuerzo completo como lo hacen en Cibus (San Francisco de Heredia) y tener las otras opciones en un menú, ya que esto además de facilitarle la compra a los consumidores, ahorraría mucho tiempo en caja, lo cual es de suma importancia, para eliminar uno de los principales cuellos de botella con los que cuentan.

## **Precio**

Se visualiza una gran oportunidad para Cibus-EuroPlaza, ya que se deben buscar nuevos convenios con empresas que no tengan compromisos con otros proveedores de alimentos u ofrecerles mejores condiciones a estos últimos. Esta situación beneficia directamente a los clientes, ya que el monto que tienen que pagar es reducido drásticamente. Por lo tanto, se propone darles mejores condiciones a las empresas en cuanto a precios, para que les resulte más atractivo y beneficioso.

Según la investigación de mercado realizada, el precio promedio que el cliente estaría dispuesto a pagar es de ¢2.720; sin embargo, la realidad actual es otra ya que el precio promedio que pagan por un plato ejecutivo es de ¢3.500, por lo que en las proyecciones realizadas se trabaja con este último monto.

## **Promoción**

### *Digital*

- Redes sociales

Objetivo principal: Mantener informado al cliente de Cibus EuroPlaza con constantes actualizaciones sobre los productos para motivarlos a que compren, se acerquen al lugar y tengan interacción en las distintas redes.

Para la promoción de Cibus EuroPlaza se utilizará como principal medio de comunicación las redes sociales. Se propone que se utilicen *Facebook* y *Twitter* debido a que según el perfil del cliente obtenido por medio de la investigación de mercado, estas redes son las

más afines. El encargado de desarrollar estas acciones será quien se encuentre a cargo de la administración del local.

La estructura y pautas a seguir en cuanto al manejo de redes sociales se mencionan en la parte de mercadeo de Cibus San Francisco, por lo que se deben seguir de manera conjunta para ambos locales.

A continuación algunos ejemplos del tipo del tipo de publicaciones propuestas para estas páginas:



Fuente: elaboración propia (2014).

- Base de datos

Se creará una base de datos con los correos de los clientes frecuentes de EuroPlaza a los cuales se les enviará el menú semanal. La comunicación se enviará el lunes para que los clientes ya sepan el menú de la semana. Este menú también se subirá a la página de Facebook. A continuación se muestra un ejemplo:



Fuente: elaboración propia (2014).

- Material de punto de venta

En las instalaciones de Cibus EuroPlaza, para mantener el concepto de negocio, se propone darle mantenimiento a la rotulación de vinil adhesivo, para que se mantenga como está hasta el momento y así tenerlo siempre actualizado con información relevante de Cibus. Este material en la actualidad se visualiza de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia (2014).

Entre los servicios adicionales con los que cuenta Cibus-EuroPlaza está el uso del espacio como centro de eventos, para lo cual está habilitado en las noches y los fines de semana. Este es otro punto fuerte por explotar y las redes sociales serán claves para difundir este espacio, en especial *Facebook*. A continuación, un ejemplo:



Fuente: elaboración propia (2014).

- Promoción en Cibus San Francisco

El boca a boca cumplirá un papel fundamental, por lo cual los salonereros de Cibus San Francisco deben empezar a comentarles a los clientes la apertura de este nuevo local, así como los servicios que se ofrecen por si alguien se encuentra interesado en el alquiler del espacio Cibus EuroPlaza para realizar algún evento. Esta información será reforzada por medio de las redes sociales de ambos puntos.

## **Plaza**

Las zonas francas son lugares donde hay una gran concurrencia de personas y cuentan con una población que entra dentro del perfil de cliente de Cibus-EuroPlaza. La infraestructura de estos edificios es estandarizada, por lo cual no se le puede imprimir diferenciación, pero

sí en la ambientación y decoración. Además se da la ventaja de que la zona franca brinda un espacio ya equipado, con mobiliario incluido.

El *merchandising* debe implementar como punto fundamental la ubicación de los postres y repostería. Se debe buscar la mayor comodidad posible para los clientes, incluyendo de esta manera un servicio *express* dentro de las instalaciones, porque no siempre existe el tiempo para trasladarse y hacer fila. Esto no implicaría gastos de combustible u algún otro gasto adicional.

#### **4.2.2.3. Estrategia financiera Cibus-EuroPlaza**

Para el análisis de este apartado se desarrollaron tres distintos escenarios: realista, optimista y pesimista. Más adelante se explica el análisis de sensibilidad para cada uno. Todos los análisis mostrados a continuación hacen referencia al escenario realista; para los otros dos, véase más detalle en el Anexo #10.

Como se menciona en el capítulo 3, este escenario se trabajó con distintos criterios para realizar su respectivo análisis, lo que permitió demostrar cuál es la mejor elección. Se propone EuroPlaza como opción de expansión, ya que realizando proyecciones a 5 años, se demuestra que se logra alcanzar un VAN y un TIR atractivos para Cibus; además de que es un proyecto que se puede implementar sin mayores complicaciones.

- **Financiamiento**

En cuanto al financiamiento, se propone realizar un aporte de los socios de ¢7.500.000 y obtener un préstamo de ¢10.000.000 al 10% anual durante 10 años para poder realizar la inversión inicial y poner en marcha el negocio.

- **Análisis vertical y horizontal de las cuentas**

A continuación se detallan los resultados del análisis vertical y horizontal del balance general y el estado de resultados proyectado para Cibus EuroPlaza durante cinco años de funcionamiento.

## **a. Balance general Cibus-EuroPlaza**

### **Análisis vertical**

En este escenario se puede apreciar que los activos corrientes son los que incluyen el total de activos; representan entre el 63% y 97% durante los cinco años de análisis. Dentro de estos activos, la caja es el que representa mayor porcentaje. En la sección del pasivo y patrimonio, las utilidades acumuladas representan mayor impacto: 59% para el primer año y 91% para el quinto año.

### **Análisis horizontal**

El efectivo durante los 5 años aumenta aproximadamente un 547%, utilizando como base el año 2014. Los inventarios crecen un 24%; sin embargo, la deuda a largo plazo disminuye un 34%. El patrimonio neto crece 395% durante los años, lo cual es bastante relevante para los dueños, ya que se espera un crecimiento durante los años de funcionamiento.

## **b. Estado de resultados Cibus-EuroPlaza**

### **Análisis vertical**

El costo de ventas representa aproximadamente 48% de las ventas; este es el más representativo.

### **Análisis horizontal**

Se estima un crecimiento en las ventas de un 24% en el 2018 y de un 25% en el costo de ventas. El resultado operativo también tiende a aumentar, aproximadamente un 48%, mientras que el pago de intereses decrece un 31%.

Para el escenario realista se concluye lo siguiente:

- Se da un crecimiento en las ventas, un 5% por año durante los 5 años de estudio.
- Los activos circulantes representan más de la mitad del total de activos.



-El costo de ventas representa un 48% del total de las ventas; este patrón es muy similar durante los 5 años.

-Del año 1 al año 5, decrece el pago de intereses de la deuda, un 31%.

- **Análisis de sensibilidad**

Se realizó un análisis de sensibilidad con posibles escenarios, pesimista y optimista, en EuroPlaza. Esto, trabajando con variables similares al escenario realista. Sin embargo, las ventas y el crecimiento de esta variaban según fuera el caso. Para el pesimista, a inicios del primer año no se vende el promedio de la demanda: es decir, se venden aproximadamente 120 platos diarios durante el primer año; solamente se da un crecimiento de un 2% en ventas durante los cinco años proyectados, pero menor que la inflación. Por consiguiente, el VAN y el TIR son menores al escenario realista. El primero alcanza 8 millones de colones aproximadamente.

<b>VAN</b>	<b>₡8.108.393</b>
<b>TIR</b>	<b>25,7%</b>

Fuente: elaboración propia (2014).

En el caso del escenario optimista, el supuesto varía, ya que para el primer año se comienza con ventas diarias de 180 platos, que representan el promedio actual, pero el crecimiento en ventas es mayor; es decir, un 10% sobre la inflación. Esto da como resultado un VAN y un TIR más atractivos, pues se alcanzan un VAN de casi 145 millones de colones y un TIR de un 211,4%.

<b>VAN</b>	<b>₡145.852.968</b>
<b>TIR</b>	<b>211,4%</b>

Fuente: elaboración propia (2014).

- **Tecnología de información: *Soft Restaurant***

Para aspectos de estandarización del negocio, se propone utilizar el mismo sistema de software *Soft Restaurant* de Cibus en San Francisco de Heredia.

#### 4.2.2.4. Estrategia de estrategia organizacional para Cibus-EuroPlaza

En cuanto al manejo del recurso humano, se busca la estandarización con lo mencionado anteriormente para Cibus.

### 4.3. Consolidación financiera Cibus

En el siguiente estado de resultados proyectado, se puede observar la unión de los estados de resultados mostrados anteriormente, tanto de Cibus San Francisco de Heredia como de Cibus EuroPlaza. Esto, con la finalidad de tener el negocio en perspectiva y poder así, de forma general, tener los resultados de la totalidad del negocio.

Para efectos de Cibus San Francisco, para el año 2012 se trabajó con datos suministrados por la empresa y de la manera en la que ellos lo manejan actualmente y para el año 2013 se aumenta un 5%. Para los siguientes periodos entre 2014 y 2018 se realiza la proyección con la información propuesta, como se muestra en la siguiente tabla:

**Cibus Restaurante/Cafetería, San Francisco de Heredia y EuroPlaza**  
**Estado de resultados**  
**1 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2018**

ESTADO DE RESULTADOS (colones)	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	₡287.280.000	₡295.596.000	₡309.127.800	₡318.296.190	₡327.923.000
Costo de ventas	-₡135.045.031	-₡141.079.790	-₡146.587.464	-₡150.657.427	-₡154.930.887
<b>Margen bruto</b>	<b>₡152.234.969</b>	<b>₡154.516.210</b>	<b>₡162.540.336</b>	<b>₡167.638.763</b>	<b>₡172.992.113</b>
Salarios	-₡48.467.029	-₡48.467.029	-₡48.467.029	-₡48.467.029	-₡48.467.029
Otros gastos fijos	-₡31.910.400	-₡31.910.400	-₡31.910.400	-₡31.910.400	-₡31.910.400
<b>Gastos fijos</b>	<b>-₡80.377.429</b>	<b>-₡80.377.429</b>	<b>-₡80.377.429</b>	<b>-₡80.377.429</b>	<b>-₡80.377.429</b>
<b>Resultado operativo</b>	<b>₡71.857.540</b>	<b>₡74.138.781</b>	<b>₡82.162.907</b>	<b>₡87.261.334</b>	<b>₡92.614.684</b>
Depreciaciones	-₡4.826.862	-₡4.826.862	-₡4.826.862	-₡4.826.862	-₡4.826.862
Pago de intereses	-₡2.371.594	-₡2.307.361	-₡2.236.402	-₡2.158.013	-₡2.071.415
Impuestos	-₡10.969.967	-₡11.426.216	-₡13.031.041	-₡14.050.726	-₡15.121.396
<b>Resultado neto</b>	<b>₡53.689.116</b>	<b>₡55.578.342</b>	<b>₡62.068.601</b>	<b>₡66.225.733</b>	<b>₡70.595.010</b>

Fuente: elaboración propia (2014).

## **Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones**

A continuación se detallan las conclusiones obtenidas del trabajo de investigación y las recomendaciones propuestas a Cibus Restaurante/Cafetería. Lo que se busca es una integralidad en su gestión por medio de acciones concretas que generen mejoras en todas las áreas de la empresa.

### ***5.1. Conclusiones***

Las principales conclusiones que se rescatan del trabajo son las siguientes:

- El mercado de restaurantes/caféterías en Costa Rica es bastante amplio y día con día surgen nuevos competidores, por lo que la diferenciación es indispensable para tener éxito. Por consiguiente, para que Cibus sea una empresa competitiva a largo plazo en su industria, debe mantenerse a la vanguardia en temas de estandarización de procesos, tecnología de alimentos, productos y servicios complementarios que faciliten la vida de los clientes; todo esto acorde con lo que el mercado demanda.
- Cibus es una pequeña empresa familiar que actualmente está siendo exitosa. Ha tenido un crecimiento en las utilidades durante los tres años que tiene de funcionamiento y cuenta con proyecciones de ventas muy favorables. Esto, producto de la formación de un centro de comidas en los alrededores, la cual se encuentra rodeada de zonas francas y clientes que representa una importante oportunidad para la compañía.
- La empresa se encuentra en un proceso de expansión. Sin embargo, al inicio de este trabajo de investigación, el rumbo por seguir estaba muy confuso y no tenían una estrategia definida. Conforme se desarrolló la investigación y la búsqueda de opciones de expansión, se le dio el contacto de EuroPlaza a Cibus. Sus propietarios optaron por implementar inmediatamente esta opción, por lo cual como parte del

trabajo en conjunto, se ha obtenido la implementación de esta propuesta en el presente trabajo de investigación.

- Así mismo, se analizaron tres diferentes escenarios y a nivel financiero el punto más viable fue EuroPlaza, tomando en cuenta los flujos de efectivo, así como indicadores financieros, entre los más importantes el VAN y el TIR. Los principales motivos que hicieron que se descartaran las dos opciones restantes los constituyeron el alto costo del lote y la ampliación del segundo piso, no factible, a menos que se ampliase el parqueo, pero dentro de la propiedad no existe campo para realizarlo.
- Cibus carece de una planeación estratégica que marque un rumbo a seguir, ya que principalmente se guían por el conocimiento que tienen de la industria general de comidas, debido a que tienen más de 10 años en este tipo de negocios y lo manejan de forma empírica.
- Como se pudo notar en la investigación, Cibus es un lugar muy gustado por sus clientes, quienes tienen una buena imagen y se sienten satisfechos con el servicio recibido y con la calidad de la comida, lo cual ha favorecido y les ha permitido tener una cartera de clientes importantes y fieles.
- Cibus debe dar a conocer su restaurante, ya que la competencia les lleva ventaja en este aspecto. El *branding* y el mercadeo es algo en lo que se debe invertir, ya que restaurantes que se encuentran en zonas aledañas son más conocidos por los vecinos y colaboradores de negocios cercanos.
- La propuesta de mejora de Cibus debe incluir todas las áreas de la empresa para que sea integral y de esta manera, estar, tanto la gerencia como la parte operativa de empresa, en la misma sintonía, con miras a las metas planteadas en común. Esta propuesta debe ser evaluada y aceptada por los dueños para que realmente pueda ser implementada. Sus costos deben estar dentro de las posibilidades de la compañía.

## **5.2. Recomendaciones**

Las principales recomendaciones derivadas del trabajo de investigación y de las conclusiones son las siguientes:

- Se deben ordenar todas las cuentas de Cibus, principalmente en el local ubicado en San Francisco de Heredia, separando las cuentas pertenecientes a la familia y las que son del negocio; esto para conocer los números reales. Además, por la sanidad del negocio y de la familia se recomienda que se reubique la casa de habitación, ya que el negocio se está expandiendo y la cocina requiere de un mayor espacio. Esto, para mantener las normas adecuadas de seguridad y manipulación de los alimentos.
- Establecer una sociedad anónima, donde se incluyan los dos negocios, Cibus San Francisco y Cibus EuroPlaza, para de esta manera estar en orden con todos los requisitos legales.
- Definir reglas y contratos, donde se proteja a ambas partes (colaboradores y gerencia) para cumplir con cuestiones básicas como lo son el seguro social y una remuneración adecuada, con su debido registro del tiempo laborado en Cibus. Estas reglas se propone que sean igualitarias para los colaboradores, tanto para los que son de la familia y los que no lo son. Deben incluirse temas respecto a las sanciones, vestimenta, conducta, entre otros y en caso de que se vaya a tener un trato distinto expresarlo directamente, para que en un futuro no existan conflictos.
- El cumplimiento de estas reglas se tienen que evaluar y la comunicación será fundamental para tener una claridad del manejo del negocio. Por lo tanto, se proponen reuniones quincenales, algunas solamente del equipo gerencial y otras de todo el equipo de la organización, para discutir temas importantes.

- En lo que se refiere a los procesos que se llevan a cabo en Cibus, se recomienda estandarizarlos, tanto en el trato hacia los clientes como en la preparación de las recetas. Esto mejora la calidad de los productos y permite que los favorecedores sean fieles a Cibus. Además, estas acciones se pueden reforzar con capacitaciones constantes, para estar al tanto de lo que acontece a nivel nacional e internacional. Ello, para tomar nuevas ideas e implementarlas en el restaurante/cafetería, siempre en un proceso de mejora constante.
- Factores importantes como los precios accesibles, variedad de platillos y las nuevas tendencias actuales de comida saludable, libre de gluten, sin azúcar y opciones vegetarianas vienen a tener un gran peso. Por tal razón, no se pueden dejar de lado en la búsqueda de mejoras para la empresa. Se recomienda continuar con la actualización del menú cada seis meses.
- Enfocar la estrategia en calidad, servicio al cliente y ambiente, ya que son los factores más importantes y por los cuales la empresa es reconocida.
- Darle mantenimiento no solamente a las redes sociales, sino también al sitio web de la empresa, de manera que se mejore su imagen corporativa y se les permita a las personas que quieran saber más de la compañía, conocerla mejor y generar una retroalimentación rápida y efectiva. Aparte de esto, invertir más en otras tácticas de mercadeo como lo es el volanteo, con el principal objetivo de dar a conocer el lugar y de paso ofrecer promociones constantes que atraigan nuevos clientes. Además, pautar en páginas de internet que ofrecen diversas opciones de comida.
- Dar a conocer a todos los colaboradores de la empresa la formalización de los procesos, la puesta en marcha de la nueva estructura organizacional y la descripción detallada de los puestos. Así mismo, realizar evaluaciones de desempeño constantes con resultados que sean medibles y que se pueda mejorar cada vez.

- También, se recomienda a Cibus llevar un registro parametrizado de los números, estadísticas, estados financieros e indicadores importantes del negocio, para así medir el avance de la empresa en la industria y también evaluar posibles iniciativas y mejoras. Se recomienda que utilicen un sistema empresarial llamado *Soft Restaurant*, el cual es muy útil para restaurantes. Este le permitirá a Cibus llevar un mejor manejo de sus ventas y tener un control más detallado.
- Utilizar las plantillas propuestas para llevar un control de inventarios, de desperdicios y de indicadores claves de rentabilidad del negocio.
- Realizar actividades de integración de equipo con ambos locales, tanto el del centro de negocios EuroPlaza como el de San Francisco de Heredia, para lograr una sincronización en el alcance de objetivos y metas del negocio, de manera que ambos trabajen hacia un mismo camino que permita el crecimiento de la empresa.
- Cambiar el sistema que actualmente manejan para el pago de impuestos, conocido como Régimen Tributario Simplificado, ya que la empresa ha crecido y lo correcto es pagar impuestos aplicados a sus ventas, por lo que deben de adoptar el Régimen Tributario Tradicional.
- Se recomienda en un lapso de unos tres años abrir un punto adicional en otra zona franca, para de esta manera, ir creciendo paulatinamente.
- Debido a la capacidad física limitada que presenta Cibus, se recomienda buscar otras formas de crecimiento del negocio, entre las cuales están: entrega a domicilio de pedidos y venta de repostería para eventos especiales, tanto en EuroPlaza como para clientes habituales de Cibus que deseen solicitar este servicio.
- En resumen, se recomienda implementar la propuesta realizada en el capítulo IV, como base para la expansión del restaurante y mejora de la situación actual de la empresa, ya que contempla un análisis de todas las áreas y una propuesta integral de mejora.

## **Bibliografía**

ACORDE (2012). *Créditos*. Recuperado el 23 de mayo del 2013 de <http://www.acorde.or.cr/creditos/index.html>

Aguiar I., Días N., García Y., Hernández M., Ruiz M., Santana J. y Verona M. (2009). *Finanzas corporativas en la práctica*. Delta Publicaciones. 2ª Edición. Madrid. (pp. XV, 90, 91). Recuperado el 18 de mayo del 2013 de: [http://books.google.co.cr/books?id=WA2mznh\\_OMQC&printsec=frontcover&dq=finanzas&hl=es-419&sa=X&ei=wLeXUe7LMZDY8gSR-IHACw&ved=0CGMQ6AEwCTgK](http://books.google.co.cr/books?id=WA2mznh_OMQC&printsec=frontcover&dq=finanzas&hl=es-419&sa=X&ei=wLeXUe7LMZDY8gSR-IHACw&ved=0CGMQ6AEwCTgK)

Applebee's (2012). Principal. Recuperado el 25 de febrero del 2013 de <http://applebeescr.com/>

Applebee's Costa Rica (2013). Perfil: Applebee's Costa Rica. Facebook. Recuperado el 26 de febrero del 2013 de <https://www.facebook.com/ApplebeesCR>

Azafrán (s.f.). Menús. Recuperado el 20 de febrero del 2013 de <http://www.azafrancr.com/menus.html>

Azafrán. (2013). Recuperado el 2 de febrero, 2013 de <http://www.azafrancr.com/>

Azafrán. (2013). Perfil: Azafrán. Facebook. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <http://www.facebook.com/azafrancr?fref=ts>

Bagelmens. (2011). Recuperado el 25 de febrero del 2013 de <http://www.bagelmenscr.com/>

Banco Costa Rica (mayo 2013). Consulta realizada acerca de préstamos a microempresas en la sucursal del Banco de Costa Rica, Ciudad Colón.



BIOTEC. (2013). Productos y Servicios. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <http://www.bioteccr.com/productos-de-limpieza-biodegradables/>

Brenes, María, Instituto Nacional de Seguros. Consulta telefónica. Día 10 de febrero del 2014.

Bruno, Gioconda, administradora EuroCenter. Consulta realizada por correo electrónico el día 24 de setiembre del 2013.

CACORE. (s.f.) Afiliados. Recuperado el 20 de febrero del 2013 de <http://www.cacorestaurantes.com/afiliados.html#top>

Cafetería Te con Té. (2013). Perfil: Cafetería Te con Té. Facebook. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <http://www.facebook.com/restaurantecostarica?fref=ts>

Carlock, R., y Ward, J. (2010). *La excelencia en la empresa familiar*. PalgraveMacMillan. Primera edición, España. (pp. 32-35) Recuperado el 1 de febrero, 2013 de [http://books.google.co.cr/books?id=9XSVa\\_rN44MC&printsec=frontcover&dq=Empresas+familiares+2010&hl=es-419&sa=X&ei=xbAKUZyIBIOk8gTfsoHgCw&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=Empresas%20familiares%202010&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=9XSVa_rN44MC&printsec=frontcover&dq=Empresas+familiares+2010&hl=es-419&sa=X&ei=xbAKUZyIBIOk8gTfsoHgCw&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=Empresas%20familiares%202010&f=false)

Chacón, E. Lemontrip: cotización costos de impresión de volantes. Consulta realizada el 12 de noviembre del 2013.

Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill.

CINDE (2012). Estableciendo un negocio en Costa Rica. Recuperado el 21 de febrero del 2013 de [http://www.cinde.org/attachments/087\\_Estableciendo%20un%20negocio%20en%20Costa%20Rica.pdf](http://www.cinde.org/attachments/087_Estableciendo%20un%20negocio%20en%20Costa%20Rica.pdf)

Consulta realizada a Daniel Batalla funcionario del Banco Promérica acerca préstamos para microempresas (mayo 2013).

Dos Pinos (s.f). Productos. Recuperado el 21 de febrero del 2013 de [http://www.dospinos.com/app/cms/www/index.php?id\\_menu=232](http://www.dospinos.com/app/cms/www/index.php?id_menu=232)

Encarni (2008, 11 de abril). Competidores potenciales: barreras de entrada. RRHH.blog . Recuperado el día 12 de marzo del 2013 de: <http://www.rrhhblog.com/2008/04/11/competidores-potenciales-barreras-de-entrada/>

Eurocenter Centro Ejecutivo de Negocios. Consultado el 3 de junio del 2013 de <http://eurocentercostarica.com/index.html>

Ferrell, O; Hartline, M. (2011). Estrategia de marketing. (p. 213). Cengage Learning Editores. Recuperado el 22 de octubre del 2013 de: <http://books.google.co.cr/books?id=PHHMsYIyh1wC&pg=PA213&dq=estrategia+de+posicionamiento&hl=es-419&sa=X&ei=iUVoUpirOonc9QS8z4BA&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=estrategia%20de%20posicionamiento&f=false>

FEMSA (2012). Quienes somos. Recuperado el 21 de febrero del 2013 de <http://www.femsa.com/es/about/>

Fernández, E. (2010). Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar. Primera edición. Editorial Paraninfo (pp127-133) <http://books.google.co.cr/books?id=HgnZlxbpJY0C&pg=PA127&dq=7+barreras+de>

+entrada++porter&hl=en&sa=X&ei=7a4IUcfhEpGm8ASBz4G4Cg&ved=0CEIQ6AEwAw  
#v=onepage&q=7%20barreras%20de%20entrada%20%20porter&f=false

Fernández, E. (2011). *Dura pelea por clientes de comidas rápidas*. Recuperado el 15 de mayo del 2013 de [http://www.aldia.cr/ad\\_ee/2011/febrero/06/nacionales2673445.html](http://www.aldia.cr/ad_ee/2011/febrero/06/nacionales2673445.html)

Florida Ice & Farm. (2012). Productos. Recuperado el 21 de febrero del 2013 de <http://www.florida.co.cr/productos/productos.php>

Gates, R; McDaniel, C. (2011). Investigación de mercados. Octava Edición. Cengage Learning. (p. 4- 157)

Giacomin (s.f). "Principal". Recuperado el 22 de febrero del 2013 de [http://www.pasteleriagiacomini.com/Pasteleria\\_Giacomin/Principal.html](http://www.pasteleriagiacomini.com/Pasteleria_Giacomin/Principal.html)

Giacomin (s.f). "Historia". Recuperado el 22 de febrero del 2013 de [http://www.pasteleriagiacomini.com/Pasteleria\\_Giacomin/Historia.html](http://www.pasteleriagiacomini.com/Pasteleria_Giacomin/Historia.html)

Global Park Free Zone and Business Park. Consultado el 3 de junio del 2013 de <http://www.globalparkcr.com/index.html>

González Arias, Juan Ignacio, Director de Expansión y Desarrollo para Centroamérica Diursa Inmobiliaria de Costa Rica, S.A. Consulta por correo electrónico. Día 31 de mayo del 2013.

González, S. (2011). Habilidades de comunicación escrita. Publicado en Nashville Tennessee. Grupo Nelson, Inc. (p. 75) Recuperado el 7 de noviembre del 2013 de: <http://books.google.co.cr/books?id=8PHa4jgvNsAC&pg=PA73&dq=piramide+invertida+c+omunicacion&hl=es->

419&sa=X&ei=7HV6Us6mLMnpkAfU6oGQCA&redir\_esc=y#v=onepage&q=piramide%  
20invertida%20comunicacion&f=false

Gran Oporto Café Restaurante. (s.f.). Bienvenido. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <http://www.granoporto.com/>

Gran Oporto – Café restaurante. (2013). Perfil: Gran Oporto – Café Restaurante. Facebook. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <http://www.facebook.com/GranOporto?fref=ts>

Grupo Imesa Sistemas S.A. . (s.f.). Quiénes somos. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <http://imesasistemas.com/Quienes-Somos>

Hidalgo, A., Herrera, R., López, V., y Velásquez, G. (2009). El sector de la industria alimentaria de Costa Rica: Una perspectiva desde la Cadena de Valor. Primera Edición. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <http://www.catedrainnovacion.ucr.ac.cr/Ind%20Alimentaria%20Costa%20Rica%20-%20Cadena%20de%20Valor.pdf>

Instituto Costarricense de Turismo. (2013). *Listado de empresas gastronómicas con declaratoria turística*. Recuperado el 15 de mayo del 2013 de <http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/restaurantes.asp>

Instituto del Café de Costa Rica. (s.f.). Productores. Recuperado el 24 de febrero del 2013 de [http://www.icafe.go.cr/nuestro\\_cafe/estructura%20del%20sector/productores.html](http://www.icafe.go.cr/nuestro_cafe/estructura%20del%20sector/productores.html)

Kawah Café Restaurante (2013/2014). Consultas realizadas durante el proceso de investigación a los propietarios César Madriz y Ramiro Madriz.

Kimberly-Clark. (s.f.). Línea institucional. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <http://www.kimberly-clark.com.ar/profesionalline.asp>

Kotler, P. (2008). Las preguntas más frecuentes sobre marketing. Editorial Norma. Recuperado el 21 de octubre del 2013. (p. II).

La Chocolatería. (2008). Página de inicio. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <http://www.lachocolateria.net/>

La Chocolatería. (2013). Perfil: La Chocolatería. Facebook. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <https://www.facebook.com/LaChocolateriaCostaRica/info>

La Fabbrica. (s.f.). Recuperado el 25 de febrero del 2013 de <http://www.lafabbricapizzeria.com/>

La Oliva Verde. (2013). Perfil: La Oliva Verde. Facebook. Recuperado el 26 de febrero del 2013 de <https://www.facebook.com/pages/La-Oliva-Verde/32733533453>

Lerma, A. (2010). *Desarrollo de nuevos productos: una visión integral*. Cengage Learning. 4 Edición. México. (pp. 100-101).

Longenecker, J., Moore, C., Palich, L. y Petty, W. (2009). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. CengageLearning. 14 Edición. (pp. 76-78).

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia. Pearson Educación. Sexta edición. México. (pp. 14, 73, 74, 90, 91).

Ministerio de Hacienda. (2013). Recuperado el 27 de noviembre del 2013 de <http://dgt.hacienda.go.cr/impuestosobrelarenta/Paginas/Impuestosobrelarenta.aspx>

Munuera, J; Rodríguez, I. (2012). Estrategias de marketing. Segunda edición. ESIC Editorial, impreso en España. Recuperado el 21 de octubre del 2013 de: [http://books.google.co.cr/books?id=5MiDVekHaiQC&pg=PA450&dq=marketing+factores+criticos+de+exito&hl=es-419&sa=X&ei=Nt9mUonzPIaa8wTUqoCYAQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=marketing%20factores%20criticos%20de%20exito&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=5MiDVekHaiQC&pg=PA450&dq=marketing+factores+criticos+de+exito&hl=es-419&sa=X&ei=Nt9mUonzPIaa8wTUqoCYAQ&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20factores%20criticos%20de%20exito&f=false)

Marejil, A. (2012). Comercialización especializada en *foodservice* para fabricantes. Recuperado el 21 de febrero del 2013 de [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=855](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=855)

McDonald's. (2013). Página de inicio. Recuperado el 25 de febrero del 2013 de <http://www.mcdonalds.co.cr/>

McDonald's Costa Rica. (2013). Perfil: McDonald's Costa Rica. Facebook. Recuperado el 26 de febrero del 2013 de <https://www.facebook.com/McDonaldsCostaRica>

Ministerio de Trabajo. (2013). Lista de salarios mínimos. Recuperado el 20 de febrero del 2013 de [http://www.mtss.go.cr/images/stories/Lista\\_salarios\\_mnimos\\_I-2013.pdf](http://www.mtss.go.cr/images/stories/Lista_salarios_mnimos_I-2013.pdf)

Morales, S. (2010, edición 769). ¿Por qué a McCafé le funcionó el plan? El Financiero. Recuperado el 1 de marzo del 2013 de [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2010/mayo/30/negocios2375005.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2010/mayo/30/negocios2375005.html)

Pastelería Giacomini (s.f.). Dónde estamos. Recuperado el día 20 de febrero del 2013 de [http://www.pasteleriajiacomini.com/Pasteleria\\_Giacomini/Principal.html](http://www.pasteleriajiacomini.com/Pasteleria_Giacomini/Principal.html)

Pastelería Giacomini (2013). Perfil: Pastelería Giacomini. Facebook. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <http://www.facebook.com/pasteleriagiacomini?fref=ts>Cafetería

Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial. 4 Edición. Madrid. (pp. 14-15). Recuperado el 1 de febrero, 2013 de <http://books.google.co.cr/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n&hl=en&sa=X&ei=oo8KUc73LKn1iwKw3YCgDA&ved=0CDAQ6AEwATgK#v=onepage&q=gesti%C3%B3n&f=false>

Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC Editorial. 4 Edición. Madrid. (pp. 423-433). Recuperado el 3 de febrero, 2013 de <http://books.google.co.cr/books?id=hF85GRhUnf4C&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n&hl=en&sa=X&ei=X48KUbHQOqvNigKIhIH4Cw&ved=0CFAQ6AEwBw>

Porter, M. (2009). Ser competitivo. Harvard Business School Publishing. Boston. Traducción: CreacionsGráficasCanigó, S.L. (pp. 31-32). Recuperado el 2 de febrero del 2013 de [http://books.google.co.cr/books?id=CIgKoErmS\\_MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

PriceSmart. (2013). Información Corporativa. Recuperado el 21 de febrero del 2013 de <http://www.pricemart.com/Investor/>

Procuraduría General de la República. (2013). Normativa. Recuperado el 1 de marzo del 2013 de [http://www.pgr.go.cr/scij/scripts/TextoCompleto.dll?Texto&nNorma=25157&nVersion=26627&nTamanoLetra=10&strWebNormativa=http%3A%2F%2Fwww.pgr.go.cr%2Fscij%2F&strODBC=DSN%3DSCIJ\\_NRM%3BUID%3Dsa%3BPWD%3Dscij%3BDATABASE%3DSCIJ\\_NRM%3B&strServidor](http://www.pgr.go.cr/scij/scripts/TextoCompleto.dll?Texto&nNorma=25157&nVersion=26627&nTamanoLetra=10&strWebNormativa=http%3A%2F%2Fwww.pgr.go.cr%2Fscij%2F&strODBC=DSN%3DSCIJ_NRM%3BUID%3Dsa%3BPWD%3Dscij%3BDATABASE%3DSCIJ_NRM%3B&strServidor)

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario. (s.f.). CENADA: historia. Recuperado el 21 de febrero del 2013 de [http://www.pima.go.cr/Controls.aspx?control=Visor\\_ascx&id=16&entidad=CENADA](http://www.pima.go.cr/Controls.aspx?control=Visor_ascx&id=16&entidad=CENADA)

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (2012). Sectores que exportan, Sector Alimenticio. Recuperado el 28 de febrero del 2013 de <http://www.procomer.com/contenido/sector-alimentario.html>

Publicaciones Vértice S.L. (2011). Retribución de personal. Editorial Vértice. España. (pp. 45- 53). Recuperado el 28 de febrero del 2013 de: [http://books.google.co.cr/books?id=Hbq\\_kXSc4Z8C&pg=PA51&dq=sistemas+de+compensaciones+e+incentivos&hl=es-419&sa=X&ei=Gac-UafII4-o8AS2uoDoBQ&ved=0CC8Q6AEwAA](http://books.google.co.cr/books?id=Hbq_kXSc4Z8C&pg=PA51&dq=sistemas+de+compensaciones+e+incentivos&hl=es-419&sa=X&ei=Gac-UafII4-o8AS2uoDoBQ&ved=0CC8Q6AEwAA)

Rodríguez, O. (2011, 29 de diciembre). Crece negocio de supermercados en Costa Rica. La República. Recuperado el 21 de febrero del 2013 de [https://www.larepublica.net/app/cms/www/index.php?pk\\_articulo=5322571](https://www.larepublica.net/app/cms/www/index.php?pk_articulo=5322571)

Sainz, J. (2009). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial. 2 Edición. Madrid. (pp. 29-34). Recuperado el 3 de febrero, 2013 de <http://books.google.co.cr/books?id=bIyC20AfAu0C&printsec=frontcover&dq=plan+estrategico&hl=es-419&sa=X&ei=e58KUeKsGYSnigKf0YDAAg&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q=plan%20estrategico&f=false>

Sainz, J. (2010). El plan de marketing en la práctica. ESIC Editorial. 15 Edición. Madrid. (pp. 240-241). Recuperado el 21 de febrero del 2013 de <http://books.google.co.cr/books?id=Him5dP-3Ij4C&pg=PA241&dq=Estrategia+de+segmentaci%C3%B3n+Estrategia+de+diferenciaci%C3%B3n+Liderazgo+en+costos&hl=en&sa=X&ei=hIomUcnnD5T88QSPtIDgDw&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=Estrategia%20de%20segmentaci%C3%B3n%20Estrategia%20de%20diferenciaci%C3%B3n%20Liderazgo%20en%20costos&f=false>



Secretaría Técnica Nacional Ambiental. (2008). Normativa. Recuperado el 1 de marzo del 2013 de <http://www.setena.go.cr/normativa.html#3>

Secretaría Técnica Nacional Ambiental. (2013). Consulta telefónica realizada el día 1 de marzo del 2013 a Marlen Soto Díaz, funcionaria de SETENA.

Spoon. (s.f.). Quiénes somos. Recuperado el día 20 de febrero del 2013 de <http://www.spooncr.com/quienesSomos/index.php>

Spoon. (2013). Perfil: Spoon. Facebook. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <http://www.facebook.com/SpoonCR?fref=ts>

Subway. (2005). Página de inicio. Recuperado el 25 de febrero del 2013 de <http://www.subwaycostarica.com/>

Subway Costa Rica. (2013). Perfil: Subway Costa Rica. Facebook. Recuperado el 26 de febrero del 2013 de <https://www.facebook.com/SubwayCR>

Ventura, J. (2008). Análisis estratégico de la empresa. Paraninfo Cengage Learning.1 Edición. (pp.140-141). Recuperado el 15 de marzo del 2013 de [http://books.google.co.cr/books?id=geR\\_9VTPOM4C&pg=PA140&dq=concepto+de+industria&hl=es&sa=X&ei=PIRDUYKaAsfK2AXd9oGQCg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20industria&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=geR_9VTPOM4C&pg=PA140&dq=concepto+de+industria&hl=es&sa=X&ei=PIRDUYKaAsfK2AXd9oGQCg&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20industria&f=false)

Vindas, L. (2013, 24 de setiembre). Exceso de restaurantes asfixia al sector gastronómico de Costa Rica. El Financiero. Recuperado el 13 de octubre del 2013 de [http://www.elfinancierocr.com/negocios/Exceso-restaurantes-asfixia-sector-gastronomico\\_0\\_379162085.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Exceso-restaurantes-asfixia-sector-gastronomico_0_379162085.html)

## **Anexos**

### **Anexo #1**

#### **Investigación de mercado**

##### **Variables de estudio**

##### **Objetivo 1**

Establecer el perfil del cliente de Cibus.

##### **Variable**

Perfil.

##### **Conceptualización**

Características demográficas, geográficas, psicológicas y psicográficas del *target* objetivo.

##### **Operacionalización**

###### Demográficos

- Edad
- Género
- Ingresos
- Nivel de estudios

###### Geográficos

- Lugar de residencia

###### Psicológicos

- Comportamiento de compra
- Motivación
- Toma de decisión de compra
- Fidelidad por el lugar

## Psicográfico

- Estilo de vida
- Intereses
- Consumo de comidas fuera de casa
- Medios de comunicación que utilizan para informarse

## Objetivo 2

Conocer la percepción que tienen los consumidores acerca de Cibus.

## Variables

Percepción.

## Conceptualización

Evaluación de la imagen y calidad que tiene el target hacia Cibus.

## Operacionalización

- Servicio al cliente
- Ambiente
- Calidad de la comida
- Variedad de los platillos
- Precio
- Ubicación
- Instalaciones y parqueo
- Tiempos de espera
- Promoción

## Objetivo 3

Ubicar los restaurantes/cafeterías preferidos por el consumidor.

## Variable

Restaurantes/cafeterías.

## Conceptualización

Principales opciones que tienen los consumidores que les agradan más para ir a comer o tomar café.

## **Operacionalización**

- Spoon
- Gran Oporto
- Leño y Carbón
- Azafrán
- Mc Café
- Giacomini
- Subway
- Bagelmens

## **Objetivo 4**

Identificar los principales factores, así como los factores complementarios que toman en cuenta a la hora de seleccionar un restaurante/ cafetería.

## **Variable**

Factores decisivos.

## **Conceptualización**

Aspectos más importantes para elegir un restaurante/cafetería.

## **Operacionalización**

- Servicio al cliente
- Ambiente
- Calidad de la comida
- Variedad de los platillos
- Precio
- Ubicación
- Instalaciones y parqueo
- Tiempos de espera
- Descuentos/combos
- Ventilación
- Música
- Wifi
- Televisión
- Decoración
- Sala de espera
- Reservaciones

## Anexo #2

### CUESTIONARIO PARA CONOCER LA OPINIÓN DE LOS POSIBLES CLIENTES DE CIBUS CAFÉ/RESTAURANTE, UBICADO EN SAN FRANCISCO DE HEREDIA. II SEMESTRE 2013.

Cuestionario # \_\_\_\_\_

Buenos días (buenas tardes), somos estudiantes de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica y estamos realizando una investigación de mercados para el trabajo final de graduación, por lo que agradeceríamos si tomara unos minutos para responder unas preguntas; sus respuestas son completamente confidenciales. Para nosotros es muy importante conocer su opinión. De antemano agradecemos su colaboración.

#### A. ASPECTOS GENERALES DEL CONSUMO DE ALIMENTOS

1. ¿Cuántas veces a la semana acostumbra comer fuera de casa?
  1. Una vez
  2. De dos a tres veces
  3. De tres a cuatro veces
  4. De cinco a más veces
  
2. ¿Qué días acostumbra comer fuera de casa?
  1. Días entre semana
  2. Fin de semana
  3. Ocasiones especiales
  4. Todas las anteriores
  
3. ¿Qué tipo de lugar es el que más visita?
  1. Restaurante de comida rápida
  2. Restaurante de menú y a la carta
  3. Restaurante/Cafetería
  4. Soda
  5. Cafetería
  6. Otro \_\_\_\_\_
  
4. ¿Cuáles tiempos de comidas suele realizar fuera de casa?
  1. Desayunos
  2. Meriendas
  3. Almuerzos
  4. Café
  5. Cenas
  
5. ¿En qué sitios mayoritariamente están ubicados estos lugares?
  1. Centros comerciales
  2. Locales independientes
  3. Dentro del edificio de su lugar de trabajo o estudio
  4. Otro \_\_\_\_\_
  
6. ¿En qué provincia están ubicados los lugares que más visita?
  1. Heredia
  2. San José
  3. Alajuela
  4. Otro \_\_\_\_\_

#### B. USUARIOS DE RESTAURANTES/CAFETERÍAS

El concepto restaurante/café se refiere a los negocios donde existe un amplio menú de comidas para las distintas horas del día, tanto platos fuertes como postres, bocadillos y café, principalmente para la tarde. Se especializan en la elaboración de café y su ambiente es agradable y acogedor.

7. ¿Ha visitado un restaurante/café?
  1. Sí
  2. No (Pase a la pregunta 15)
  
8. ¿Cuál o cuáles de los siguientes lugares ha visitado en el último mes?
  1. Spoon
  2. Gran Oporto
  3. Leño y Carbón
  4. Azafrán
  5. Mc Café
  6. Giacomini
  7. Subway
  8. Bagelmen's
  9. Cibus
  10. Ninguno de los anteriores

9. ¿Cada cuánto visita un restaurante/cafetería?
- |                                   |                                      |                             |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Una vez a la semana            | 3. De tres a cuatro veces por semana | 5. Una vez cada quince días |
| 2. De dos a tres veces por semana | 4. De cinco o más veces por semana   | 6. Una vez al mes           |

10. ¿A qué hora del día acostumbra visitar los restaurantes/cafeterías?
- |           |              |          |          |
|-----------|--------------|----------|----------|
| 1. Mañana | 2. Medio día | 3. Tarde | 4. Noche |
|-----------|--------------|----------|----------|

11. ¿Con quién acostumbra visitar estos lugares?
- |           |            |                           |
|-----------|------------|---------------------------|
| 1. Amigos | 3. Solo    | 5. Compañeros del trabajo |
| 2. Pareja | 4. Familia | 6. Todos los anteriores   |

12. De la siguiente lista, marque los tres aspectos que considera más importantes para visitar un lugar de comidas

- |                         |                              |                            |
|-------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 1. Servicio al cliente  | 4. Variedad de los platillos | 7. Instalaciones y parqueo |
| 2. Ambiente             | 5. Precio                    | 8. Tiempos de espera       |
| 3. Calidad de la comida | 6. Ubicación                 | 9. Descuentos/combos       |

13. De la siguiente lista, marque los tres aspectos que considera más importantes como factores complementarios a la hora de visitar un restaurante/cafetería

- |                |               |                   |                      |
|----------------|---------------|-------------------|----------------------|
| 1. Ventilación | 3. Wifi       | 5. Decoración     | 7. Reservaciones     |
| 2. Música      | 4. Televisión | 6. Sala de espera | 8. Cuentas separadas |

14. ¿Cuánto gasta en promedio por persona en una visita a un restaurante/cafetería?

- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. De ¢2,500 a menos de ¢5,000 | 3. De ¢7,500 a menos de ¢10,000 |
| 2. De ¢5,000 a menos de ¢7,500 | 4. Más de ¢10,000               |

(Pase a la pregunta 18)

### C. MERCADO INACTIVO DE RESTAURANTES/CAFETERÍAS

15. ¿Por qué no ha visitado un restaurante/cafetería?
- |                           |                |                       |
|---------------------------|----------------|-----------------------|
| 1. Desconoce la categoría | 3. No le gusta | 5. Malas experiencias |
| 2. Carece de tiempo       | 4. Precio      | 6. Otros _____        |

16. ¿Estaría dispuesto a visitar un restaurante/cafetería?
- |       |                               |
|-------|-------------------------------|
| 1. Sí | 2. No (Pase a la pregunta 18) |
|-------|-------------------------------|

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en cada visita?
- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. De ¢2,500 a menos de ¢5,000 | 3. De ¢7,500 a menos de ¢10,000 |
| 2. De ¢5,000 a menos de ¢7,500 | 4. Más de ¢10,000               |

### D. OTROS TEMAS DE INTERÉS.

18. Sexo del entrevistado
- |           |          |
|-----------|----------|
| 1. Hombre | 2. Mujer |
|-----------|----------|

19. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?
- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. De 18 años a menos de 25 años | 4. De 45 años a menos de 55 años |
| 2. De 25 años a menos de 35 años | 5. De 55 años a menos de 65 años |
| 3. De 35 años a menos de 45 años | 6. De 65 años o más              |

20. Provincia de residencia (especifique el cantón)

1. Heredia \_\_\_\_\_ 3. Alajuela \_\_\_\_\_  
2. San José \_\_\_\_\_ 4. Cartago \_\_\_\_\_

21. ¿Cuál es el medio de comunicación más importante por el que usted se informa de los temas de interés nacional? Especifique el nombre

1. Radio \_\_\_\_\_ 3. Periódicos \_\_\_\_\_ 5. Internet \_\_\_\_\_  
2. Televisión \_\_\_\_\_ 4. Revistas \_\_\_\_\_ 6. Otro \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el último nivel de estudios que aprobó?

1. Primaria 3. Técnica  
2. Secundaria 4. Universitaria

23. De los siguientes rangos, ¿podría indicar en cuál se clasifica el ingreso mensual personal?

1. Menos de ¢200,000 4. De ¢600,000 a menos de ¢800,000  
2. De ¢200,000 a menos de ¢400,000 5. De ¢800,000 a menos de ¢1,000,000  
3. De ¢400,000 a menos de ¢600,000 6. Más de ¢1,000,000

\*\*\*\*\* MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN\*\*\*\*\*

### Anexo #3

#### CUESTIONARIO PARA CONOCER LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES DE CIBUS CAFÉ/RESTAURANTE, UBICADO EN SAN FRANCISCO DE HEREDIA. II SEMESTRE 2013

Cuestionario # \_\_\_\_\_

Buenos días (buenas tardes), somos estudiantes de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica y estamos realizando una investigación de mercados para el trabajo final de graduación, por lo que agradeceríamos si tomara unos minutos para responder unas preguntas; sus respuestas son completamente confidenciales. Para nosotros es muy importante conocer su opinión. De antemano agradecemos su colaboración.

#### A. ASPECTOS GENERALES DEL CONSUMO DE ALIMENTOS

1. ¿Cuántas veces a la semana acostumbra comer fuera de casa?
  1. Una vez
  2. De dos a tres veces
  3. De tres a cuatro veces
  4. De cinco a más veces
  
2. ¿Qué días acostumbra comer fuera de casa?
  1. Días entre semana
  2. Fin de semana
  3. Ocasiones especiales
  4. Todas las anteriores
  
3. ¿Qué tipo de lugar es el que más visita?
  1. Restaurante de comida rápida
  2. Restaurante de menú y a la carta
  3. Restaurantes/Cafeterías
  4. Sodas
  5. Cafeterías
  6. Otro \_\_\_\_\_
  
4. ¿Cuáles tiempos de comidas suele realizar fuera de casa?
  1. Desayunos
  2. Meriendas
  3. Almuerzos
  4. Café
  5. Cenas
  
5. ¿En qué sitios mayoritariamente están ubicados estos lugares?
  1. Centros comerciales
  2. Locales independientes
  3. Dentro del edificio de su lugar de trabajo o estudio
  4. Otro \_\_\_\_\_
  
6. ¿En qué provincia están ubicados los lugares que más visita?
  1. Heredia
  2. San José
  3. Alajuela
  4. Otro

\_\_\_\_\_

#### B. USUARIOS DE RESTAURANTES/CAFETERIAS

7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes lugares ha visitado en el último mes?
  1. Spoon
  2. Gran Oporto
  3. Leño y Carbón
  4. Azafrán
  5. Mc Café
  6. Giacomini
  7. Subway
  8. Bagelmen's
  9. Cibus
  10. Ninguno de los anteriores
  
8. ¿Cada cuánto visita un restaurante/cafetería?
  1. Una vez a la semana
  2. De dos a tres veces por semana
  3. De tres a cuatro veces por semana
  4. De cinco o más veces por semana
  5. Una vez cada quince días
  6. Una vez al mes
  
9. ¿A qué hora del día acostumbra visitar los restaurantes/cafeterías?
  1. Mañana
  2. Medio día
  3. Tarde
  4. Noche



10. ¿Con quién acostumbra visitar estos lugares?

- |           |            |                           |
|-----------|------------|---------------------------|
| 1. Amigos | 3. Solo    | 5. Compañeros del trabajo |
| 2. Pareja | 4. Familia | 6. Todos los anteriores   |

11. De la siguiente lista, marque los 3 aspectos que considera más importantes para visitar un lugar de comidas.

- |                         |                              |                            |
|-------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 1. Servicio al cliente  | 4. Variedad de los platillos | 7. Instalaciones y parqueo |
| 2. Ambiente             | 5. Precio                    | 8. Tiempos de espera       |
| 3. Calidad de la comida | 6. Ubicación                 | 9. Descuentos/combos       |

12. De la siguiente lista, marque los 3 aspectos que considera más importantes como factores complementarios a la hora de visitar un restaurante/café

- |                |               |                   |                      |
|----------------|---------------|-------------------|----------------------|
| 1. Ventilación | 3. Wifi       | 5. Decoración     | 7. Reservaciones     |
| 2. Música      | 4. Televisión | 6. Sala de espera | 8. Cuentas separadas |

### C. SOBRE CIBUS CAFÉ/RESTAURANTE

13. ¿Cómo se enteró de Cibus?

- |                  |                 |                        |                     |
|------------------|-----------------|------------------------|---------------------|
| 1. Recomendación | 2. Vio el lugar | 3. Red social Facebook | 4. Otro medio _____ |
|------------------|-----------------|------------------------|---------------------|

14. ¿Desde hace cuánto tiempo es cliente de Cibus?

- |                       |                          |               |
|-----------------------|--------------------------|---------------|
| 1. Desde que abrieron | 3. Hace menos de 6 meses | 5. Otro _____ |
| 2. Hace más de un año | 4. Hace menos de 3 meses |               |

15. ¿Cada cuánto visita este lugar?

- |                                   |                                      |                         |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| 1. Una vez a la semana            | 3. De tres a cuatro veces por semana | 5. Una vez cada 15 días |
| 2. De dos a tres veces por semana | 4. De cinco a más veces por semana   | 6. Una vez al mes       |

16. Del horario de atención que ofrece Cibus de lunes a viernes de 11 am a 9 pm, sábados de 9 am a 9 pm y domingos de 9 am a 5 pm, ¿le parece adecuado?

- |       |       |
|-------|-------|
| 1. Sí | 2. No |
|-------|-------|

17. ¿A qué hora del día acostumbra ir?

- |           |              |          |          |
|-----------|--------------|----------|----------|
| 1. Mañana | 2. Medio día | 3. Tarde | 4. Noche |
|-----------|--------------|----------|----------|

18. ¿Qué suele ordenar?

- |                    |                    |               |
|--------------------|--------------------|---------------|
| 1. Desayunos       | 3. Menú a la carta | 5. Otro _____ |
| 2. Plato ejecutivo | 4. Repostería      |               |

19. ¿Cuáles son las dos principales opciones de bebida que acostumbra consumir?

- |                      |                         |               |
|----------------------|-------------------------|---------------|
| 1. Bebidas naturales | 3. Café frío o caliente | 5. Agua       |
| 2. Gaseosas          | 4. Té                   | 6. Otro _____ |

20. De la siguiente lista, selecciones los tres aspectos que considera más sobresalientes de Cibus

- |                         |                              |                            |
|-------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 1. Servicio al cliente  | 4. Variedad de los platillos | 7. Instalaciones y parqueo |
| 2. Ambiente             | 5. Precio                    | 8. Tiempos de espera       |
| 3. Calidad de la comida | 6. Ubicación                 |                            |



32. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?
- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. De 18 años a menos de 25 años | 4. De 45 años a menos de 55 años |
| 2. De 25 años a menos de 35 años | 5. De 55 años a menos de 65 años |
| 3. De 35 años a menos de 45 años | 6. De 65 años o más              |
33. Provincia de residencia (especifique el cantón)
- |                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| 1. Heredia _____  | 3. Alajuela _____ |
| 2. San José _____ | 4. Cartago _____  |
34. ¿Cuál es el medio de comunicación por el que usted se informa de los temas de interés nacional?  
Especifique el nombre del medio
- |                     |                     |                   |
|---------------------|---------------------|-------------------|
| 1. Radio _____      | 3. Periódicos _____ | 5. Internet _____ |
| 2. Televisión _____ | 4. Revistas _____   | 6. Otro _____     |
35. ¿Cuál es el último nivel de estudios que aprobó?
- |               |                  |
|---------------|------------------|
| 1. Primaria   | 3. Técnica       |
| 2. Secundaria | 4. Universitaria |
36. De los siguientes rangos, ¿podría indicar en cuál se clasifica el ingreso mensual personal?
- |                                    |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Menos de ¢200,000               | 4. De ¢600,000 a menos de ¢800,000   |
| 2. De ¢200,000 a menos de ¢400,000 | 5. De ¢800,000 a menos de ¢1,000,000 |
| 3. De ¢400,000 a menos de ¢600,000 | 6. Más de ¢1,000,000                 |

**\*\*\*\*\* MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN\*\*\*\*\***

## Anexo #4

### Cuestionario EuroPlaza

El siguiente cuestionario tiene como finalidad estimar y evaluar la demanda potencial que tendría un restaurante de menú completo en EuroPlaza Diursa. Le agradecemos muchísimo contestar todas las preguntas para así poder, eventualmente, ofrecerles un servicio que satisfaga las necesidades de todos. ¡Gracias!

#### 1. Edad

- |          |          |            |
|----------|----------|------------|
| 1. 18-21 | 3. 26-30 | 5. 40-50   |
| 2. 22-25 | 4. 30-40 | 6. + de 50 |

#### 2. Empresa

- |                                    |                           |                                       |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| 1. Advantest                       | 9. DHL Express            | 19. Lidersoft: Soluciones y servicios |
| 2. Amba                            | 10. Dialogue marketing    | 20. New Futuro                        |
| 3. Bayer Central America           | 11. Diursa                | 21. Pension Associates International  |
| 4. Bridgestone de Costa Rica       | 12. EuroPlaza Business    | 22. Softland                          |
| 5. Britt Shared and Services       | 13. Everteck              | 23. Trax Tech                         |
| 6. Buildingi software and services | 14. Financiera Desifyn    | 24. Vinium                            |
| 7. Car track                       | 15. Florida Bebidas       | 25. Wright Medical                    |
| 8. Dessert development company     | 16. Grupo Prodatos        | 26. Otro                              |
|                                    | 17. Isthmus de Costa Rica |                                       |
|                                    | 18. Lion Re Resources     |                                       |

#### 3. En promedio, ¿cuántas veces a la semana compra almuerzo?

- |      |      |      |
|------|------|------|
| 1. 0 | 3. 2 | 5. 4 |
| 2. 1 | 4. 3 | 6. 5 |

#### 4. ¿Está satisfecho actualmente con la oferta de restaurantes y sodas en Diursa EuroPlaza?

- |       |       |
|-------|-------|
| 1. Sí | 2. No |
|-------|-------|

#### 5. ¿Dónde acostumbra a comprar su almuerzo?

1. Comedores Industriales Tapia
2. Centros comerciales cercanos (Real Cariari, Plaza Rubí, Paseo de las Flores, etc)
3. Servicios de cafetería dentro de su empresa
4. Sodas y restaurantes cercanos, ¿Cuál?

6. ¿Cuál es la principal razón por la cual decide comprar en esos lugares? (puede marcar varias opciones)

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. Precio                       | 5. Calidad                                      |
| 2. Variedad                     | 6. Tienen convenio con la empresa donde trabajo |
| 3. Rapidez en el servicio       | 7. No tengo otra opción                         |
| 4. Servicio exprés a la oficina |   |

7. ¿Cuánto paga en promedio por cada vez que almuerza? (arrastre la barra hacia la derecha)

- |          |          |          |
|----------|----------|----------|
| 1. ¢2000 | 4. ¢3500 | 7. ¢5000 |
| 2. ¢2500 | 5. ¢4000 |          |
| 3. ¢3000 | 6. ¢4500 |          |

8. Si la mejor opción en general para almorzar estuviera dentro de Diursa EuroPlaza, ¿con cuánta frecuencia almorzaría ahí por semana?

- |      |      |      |
|------|------|------|
| 1. 0 | 3. 2 | 5. 4 |
| 2. 1 | 4. 3 |      |

9. ¿Conoce usted Cibus Café Restaurante en Heredia?

- |       |       |
|-------|-------|
| 1. Sí | 2. No |
|-------|-------|

10. Califique a Cibus Café Restaurante en cada una de las siguientes categorías, según su experiencia en compras anteriores

- |                        |           |
|------------------------|-----------|
| 1. Variedad            | * * * * * |
| 2. Precio              | * * * * * |
| 3. Calidad             | * * * * * |
| 4. Servicio y atención | * * * * * |

\*\*\*\*\*MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN\*\*\*\*\*

## Anexo #6

### Tablas de cuestionario de clientes potenciales de Cibus

**Tabla 13: Veces a la semana que acostumbra comer fuera de casa, setiembre y octubre 2013**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de veces a la semana que acostumbra comer fuera de casa</b>	<b>Porcentaje</b>
De cinco a más veces	45	11%
De dos a tres veces	60	15%
De tres a cuatro veces	180	46%
Una vez	110	28%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>1</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

**Tabla 14: Días que acostumbra comer fuera de casa, setiembre y octubre 2013**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de días que acostumbra comer fuera de casa</b>	<b>Porcentaje</b>
Días entre semana	84	21%
Fin de semana	154	39%
Ocasiones especiales	26	7%
Todas las anteriores	131	33%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>1</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

**Tabla 15: Tipo de lugar que más visita, setiembre y octubre 2013**

<b>Tipo de lugar</b>	<b>Porcentaje</b>
Restaurante de comida rápida	32%
Restaurante de menú y a la carta	32%
Restaurantes/ cafeterías	22%
Sodas	9%
Cafeterías	4%
Otro	1%
<b>Total</b>	<b>1</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

**Tabla 16: Tiempos de comida que realiza fuera de casa, setiembre y octubre 2013**

Tiempos de comidas		Porcentaje
Desayunos	34	6%
Meriendas	8	1%
Almuerzos	276	47%
Café	68	12%
Cenas	200	34%
<b>Total</b>	<b>586</b>	<b>1</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

**Tabla 17: Sitios donde están ubicados estos lugares, setiembre y octubre 2013**

Sitios donde están ubicados estos lugares		Porcentaje
Centros comerciales	162	33%
Locales independientes	281	57%
Dentro del edificio de su lugar de trabajo o estudio	45	9%
Otro	6	1%
<b>Total</b>	<b>494</b>	<b>1</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

**Tabla 18: Provincia donde están ubicados los lugares que visita, setiembre y octubre 2013**

Etiquetas de fila	Cuenta de Provincia donde están ubicados los lugares que más visita	Porcentaje
Alajuela	16	4%
Heredia	238	60%
Limón	7	2%
San José	134	34%
<b>Total general</b>	<b>395</b>	<b>1</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

**Tabla 19: ¿Ha visitado un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013?**

		Porcentaje
Sí	373	94%
No	22	6%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>1</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

**Tabla 20: Lugares que ha visitado en el último mes, setiembre y octubre 2013**

Lugares	Cantidad de personas	Porcentaje
Spoon	188	27%
Gran Oporto	20	3%
Azafrán	33	5%
Mc Café	74	11%
Giacomin	37	5%
Leño y Carbón	25	4%
Subway	183	26%
Bagelmens	26	4%
Kawah	27	4%
Ninguno de los anteriores	81	12%
<b>Total</b>	<b>694</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

**Tabla 21: Frecuencia de visita a un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013**

Etiquetas de fila	Cuenta de Frecuencia con la que visita un restaurante/cafetería	Porcentaje
De cinco a más veces por semana	3	1%
De dos a tres veces por semana	57	20%
De tres a cuatro veces por semana	14	5%
Una vez a la semana	3	1%
Una vez al mes	89	32%
Una vez cada quince días	114	41%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>1</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

**Tabla 22: Hora del día a la que acostumbra visitar restaurantes/cafeterías, setiembre y octubre 2013**

Etiquetas de fila	Cuenta de hora del día a la que acostumbra visitar los restaurantes/cafeterías	Porcentaje
Mañana	10	3%
Medio día	73	19%
Noche	246	65%
Tarde	52	14%
<b>Total general</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).



**Tabla 23: Aspectos que considera más importantes para visitar un lugar de comidas, setiembre y octubre 2013**

Aspectos importantes		Porcentaje
Servicio al cliente	249	22%
Ambiente	115	10%
Calidad de la comida	315	28%
Variedad de los platillos	71	6%
Precio	155	14%
Ubicación	76	7%
Instalaciones y parqueo	71	6%
Tiempo de espera	61	5%
Descuentos/ combos	24	2%
<b>Total</b>	<b>1137</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

**Tabla 24: Factores complementarios que considera más importantes para visitar un lugar de comidas, setiembre y octubre 2013**

Aspectos importantes	Cantidad de personas	Porcentaje
Ventilación	276	26%
Música	214	20%
Wifi	138	13%
Televisión	53	5%
Decoración	215	20%
Sala de espera	22	2%
Reservaciones	31	3%
Cuentas separadas	113	11%
<b>Total</b>	<b>1062</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

## Tablas cuestionario clientes actuales

**Tabla 25: Veces a la semana que acostumbra comer fuera de casa, setiembre y octubre 2015**

Veces a la semana que acostumbra comer fuera de casa	Cantidad de personas	Porcentaje
De cinco a más veces	25	23%
De dos a tres veces	36	33%
De tres a cuatro veces	24	22%
Una vez	24	22%
<b>Total general</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Tabla 26: Días que acostumbra comer fuera de casa, setiembre y octubre 2013**

Días que acostumbra comer fuera de casa	Cantidad de personas	Porcentaje
Días entre semana	11	10%
Fin de semana	35	32%
Ocasiones especiales	5	5%
Todas las anteriores	58	53%
<b>Total general</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Tabla 27: Frecuencia de visita de un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013**

Frecuencia con la que visita un restaurante/cafetería	Cantidad de personas	Porcentaje
De cinco a más veces por semana	12	11%
De dos a tres veces por semana	38	35%
De tres a cuatro veces por semana	17	16%
Una vez a la semana	28	26%
Una vez al mes	5	5%
Una vez cada quince días	9	8%
<b>Total general</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Tabla 28: Hora del día a la que acostumbra visitar un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013**

<b>Hora del día a la que acostumbra visitar los restaurantes/cafeterías</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Mañana	10	9%
Medio día	44	40%
Noche	11	10%
Tarde	44	40%
<b>Total general</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Tabla 29: Personas con las que acostumbra visitar un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013**

<b>Personas con las que acostumbra visitar estos lugares</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Amigos	20	18%
Compañeros de trabajo	9	8%
Familia	24	22%
Pareja	18	17%
Solo	6	6%
Todos los anteriores	32	29%
<b>Total general</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Tabla 30: Forma de enterarse de Cibus, setiembre y octubre 2013**

<b>Forma de enterarse de Cibus</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Recomendación	69	63,3%
Vio el lugar	40	36,7%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Tabla 31: Tiempo que lleva siendo cliente de Cibus, setiembre y octubre 2013**

<b>Tiempo en el que ha sido cliente de Cibus</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Desde que abrieron	28	25,7%
Hace más de un año	40	36,7%
Hace menos de 3 meses	24	22,0%
Hace menos de 6 meses	17	15,6%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Tabla 32: ¿Ha tenido malas experiencias en Cibus, setiembre y octubre 2013?**

Malas experiencias	Porcentaje
Sí	5,5%
No	94,5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Tabla 33: Aspectos que afectaron de manera negativa la visita a Cibus, setiembre y octubre 2013**

Aspectos que afectaron negativamente	Cantidad de personas	Porcentaje
Servicio al cliente	1	13%
Calidad de la comida	1	13%
Variedad de los platillos	1	13%
Tiempos de espera	1	13%
Otra	4	50%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Tabla 34: Gasto promedio en Cibus, setiembre y octubre 2013**

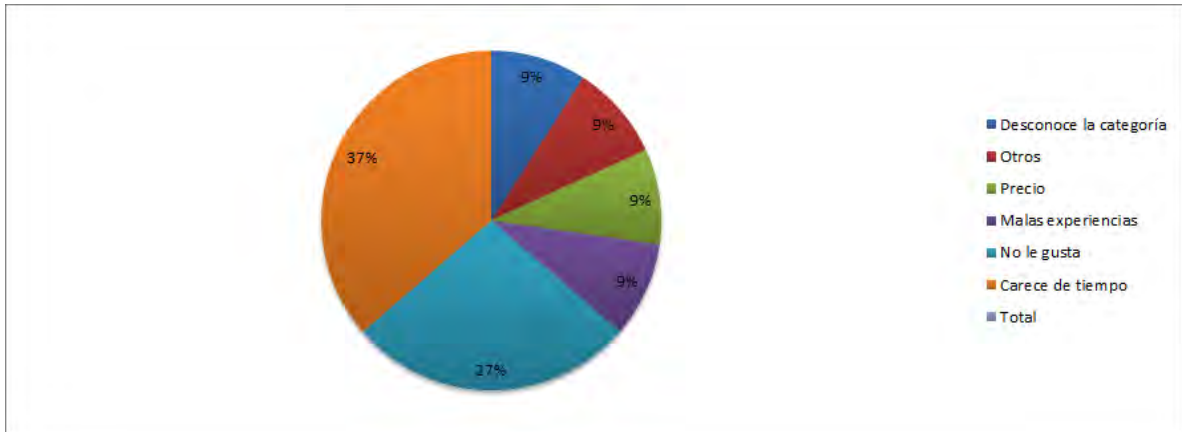
Gasto promedio en Cibus	Cantidad de personas	Porcentaje
De ¢2,500 a menos de ¢5,000	39	36%
De ¢5,000 a menos de ¢7,500	37	34%
De ¢7,500 a menos de ¢10,000	24	22%
Más de ¢10,000	9	8%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

## Anexo #6

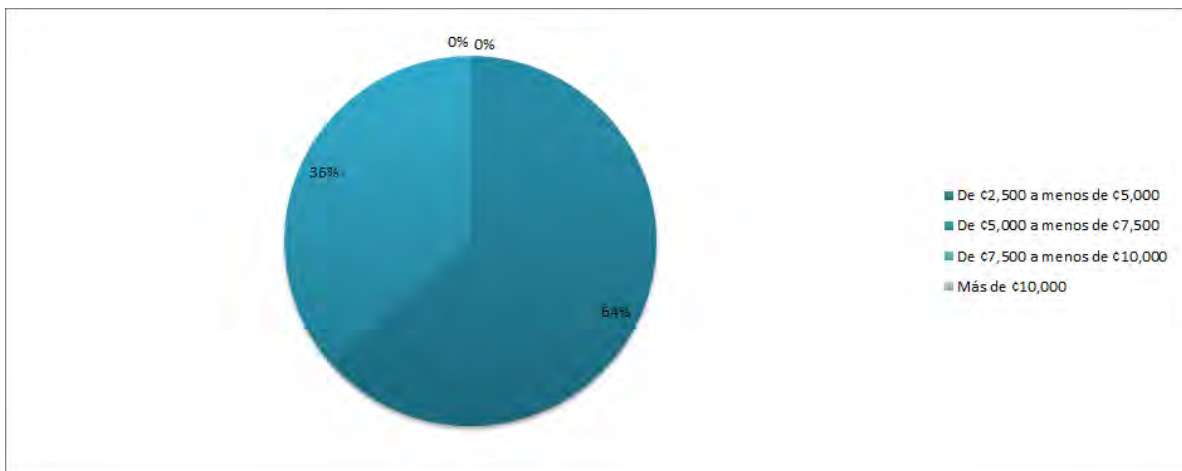
### Gráficos de cuestionario de clientes potenciales de Cibus

**Gráfico 22: Motivo por el que no ha visitado un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013**



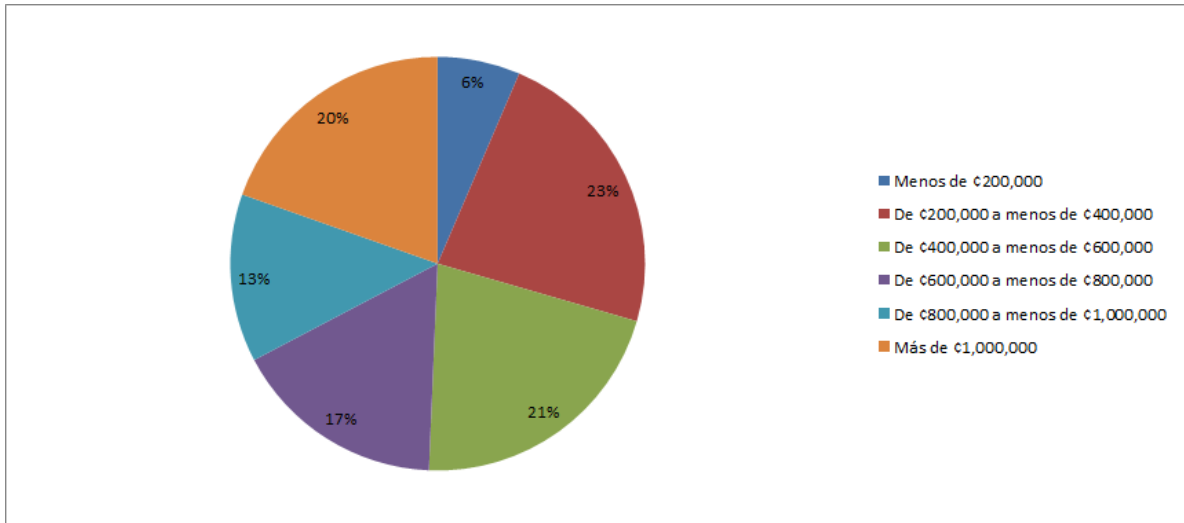
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

**Gráfico 23: Disposición a pagar en cada visita a un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013**



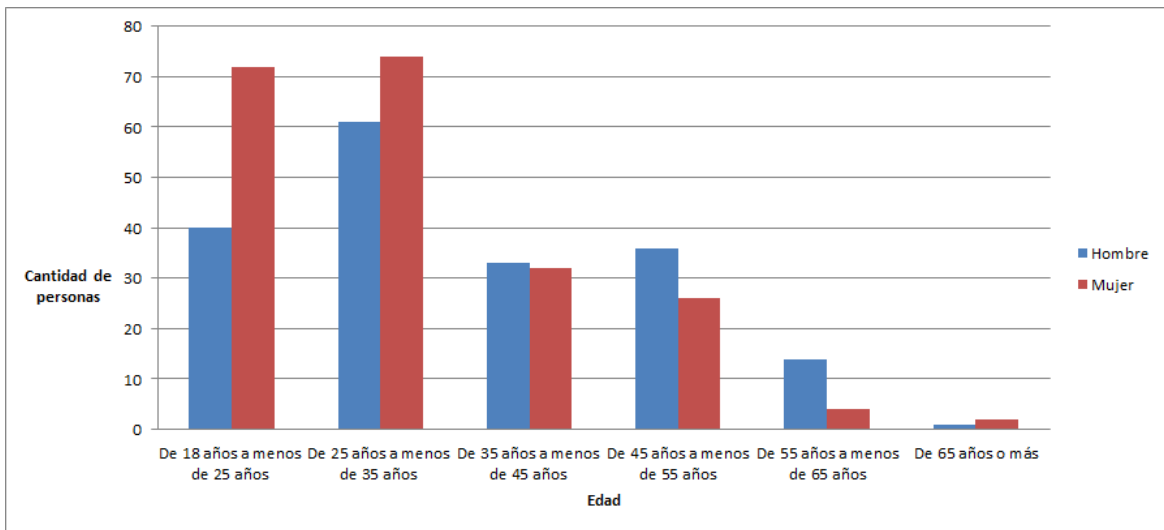
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

**Gráfico 24: Ingreso promedio mensual, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

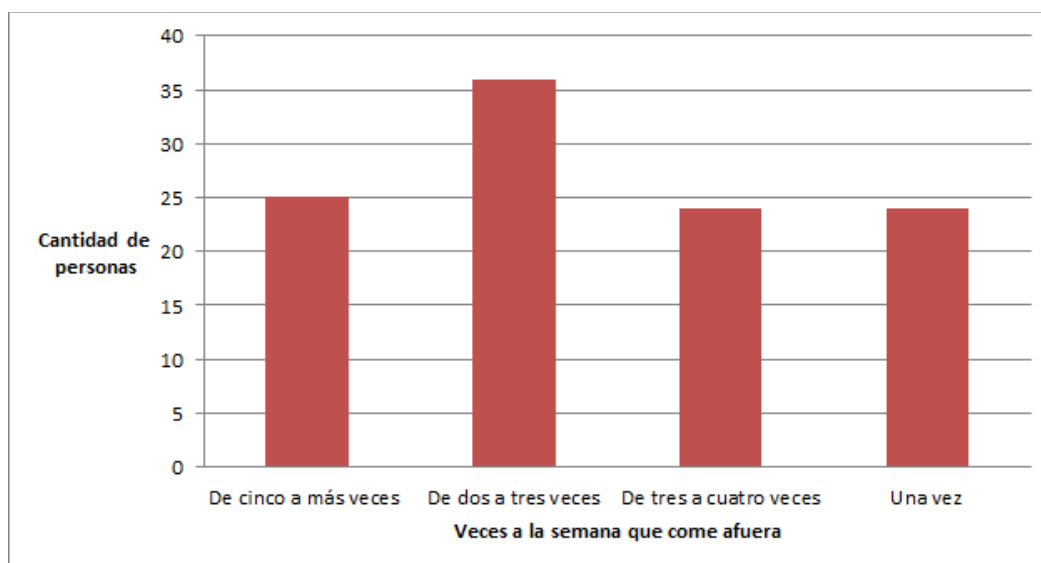
**Gráfico 25: Sexo y edad de los entrevistados, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes potenciales de la provincia de Heredia (2013).

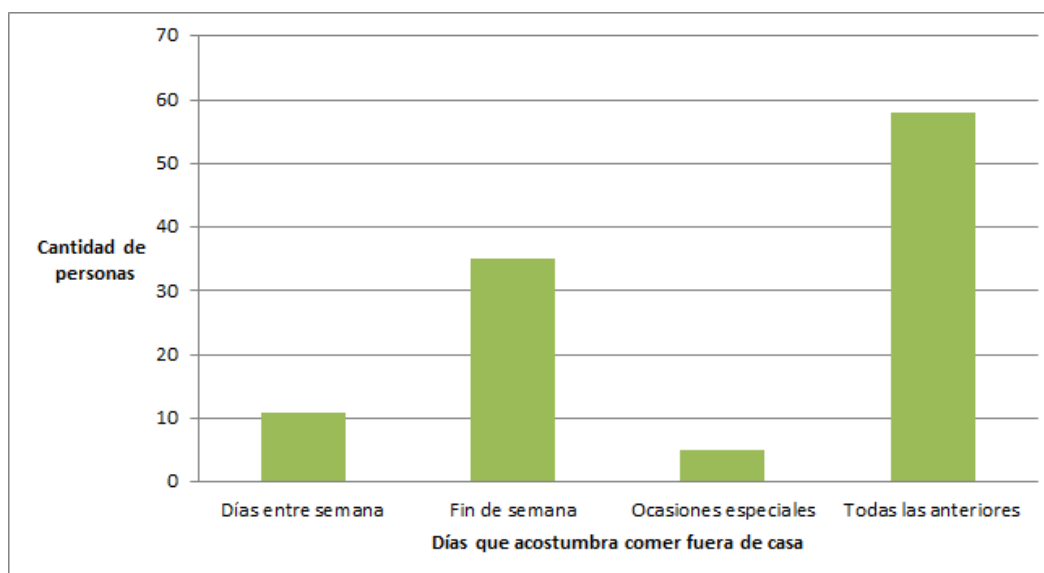
## Gráficos cuestionario clientes actuales de Cibus

**Gráfico 26: Veces a la semana que acostumbran comer fuera de casa, setiembre y octubre 2013**



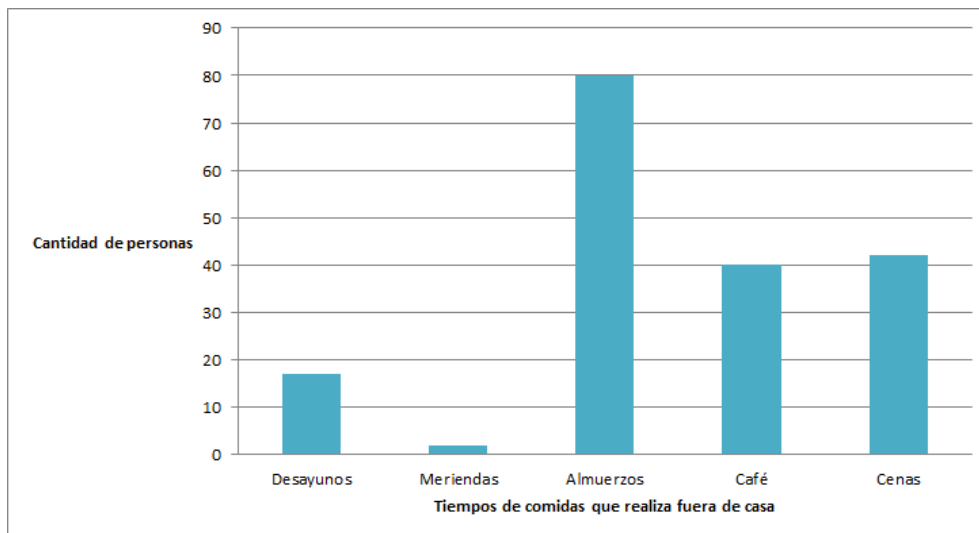
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Gráfico 27: Días que acostumbran comer fuera de casa, setiembre y octubre 2013**



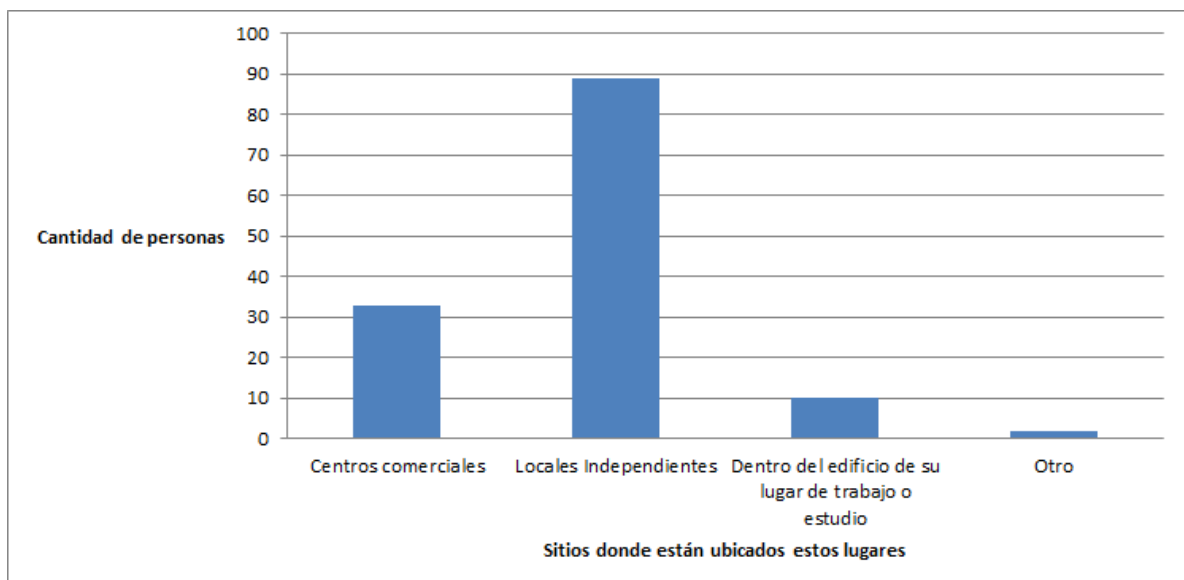
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Gráfico 28: Tiempos de comida que realizan fuera de casa, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

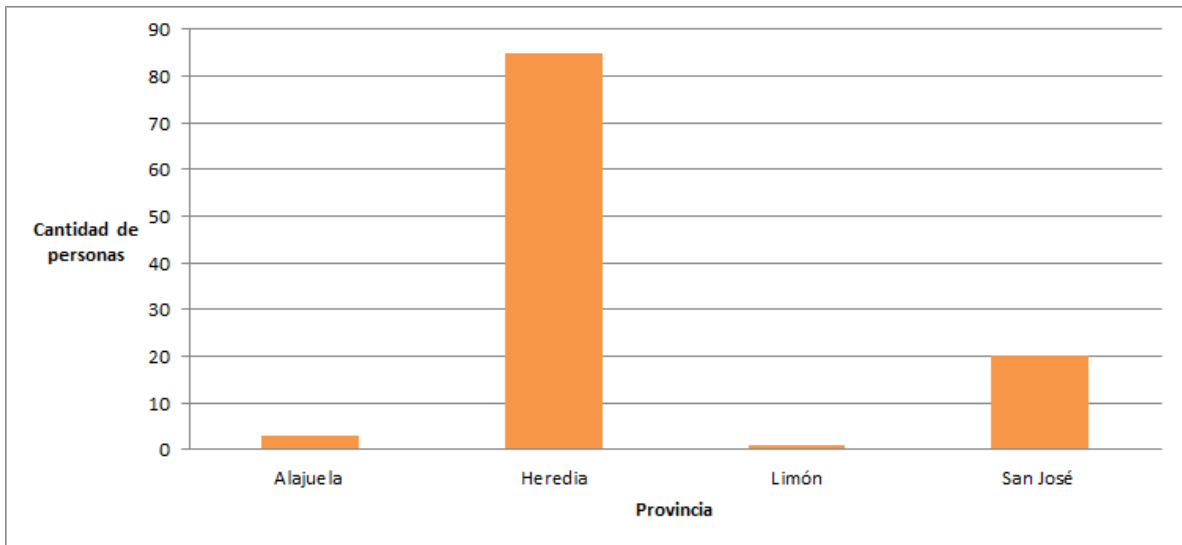
**Gráfico 29: Sitios donde están ubicados los lugares de comidas visitados, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

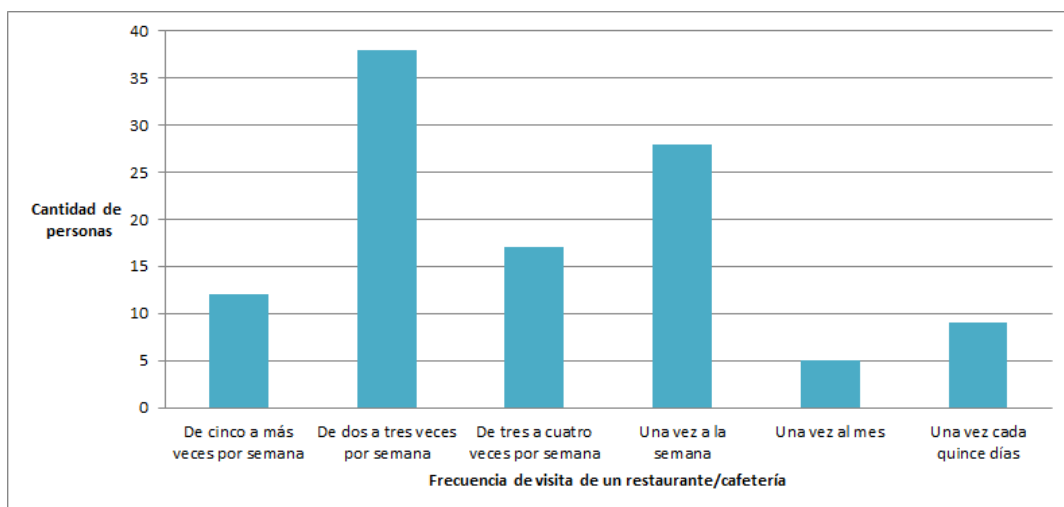


**Gráfico 30: Provincia donde están ubicados los lugares visitados, setiembre y octubre 2013**



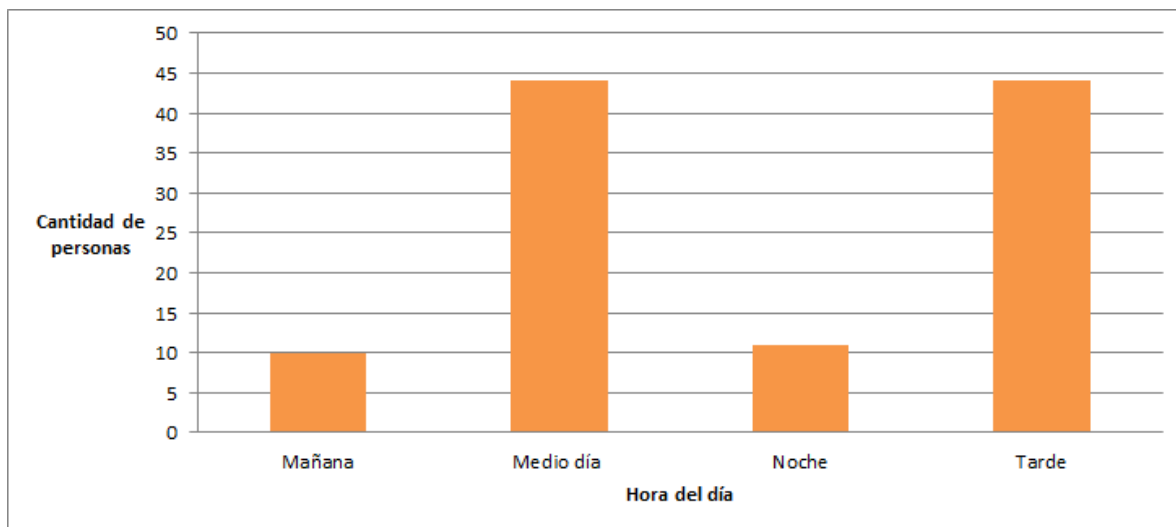
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Gráfico 31: Frecuencia de visita a un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013**



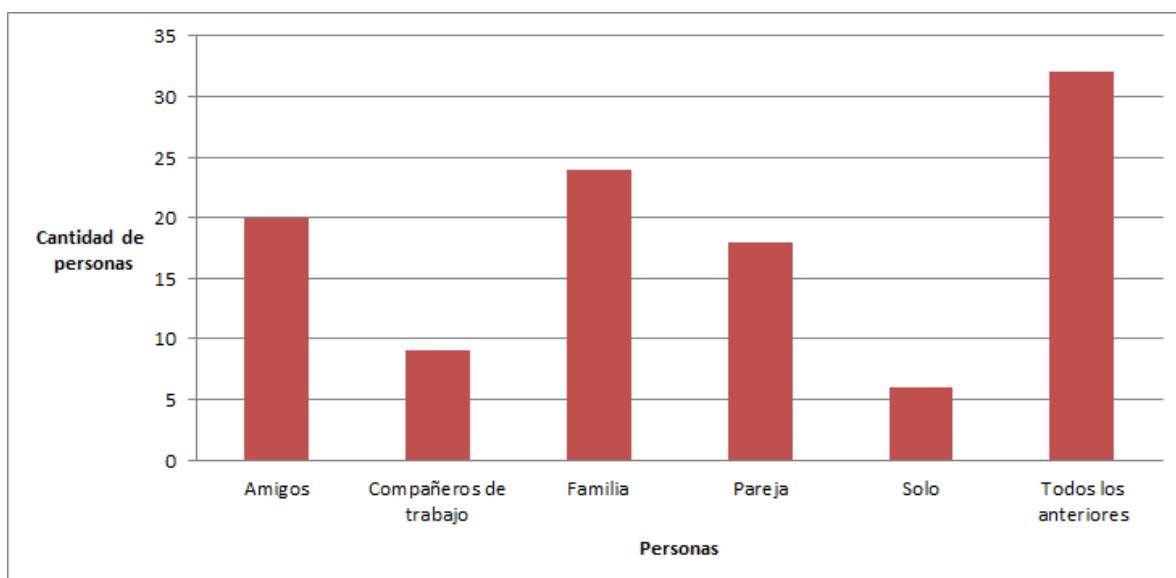
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Gráfico 32: Hora del día en la que acostumbra visitar un restaurante/cafetería, setiembre y octubre 2013**



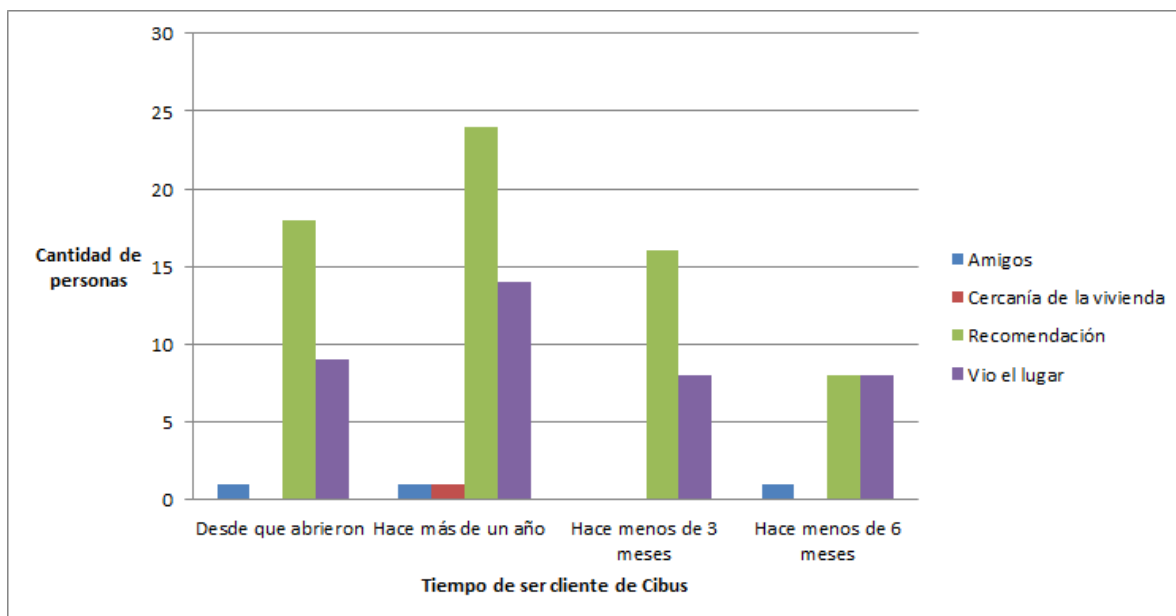
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Gráfico 33: Personas con las que acostumbra visitar restaurantes/cafeterías, setiembre y octubre 2013**



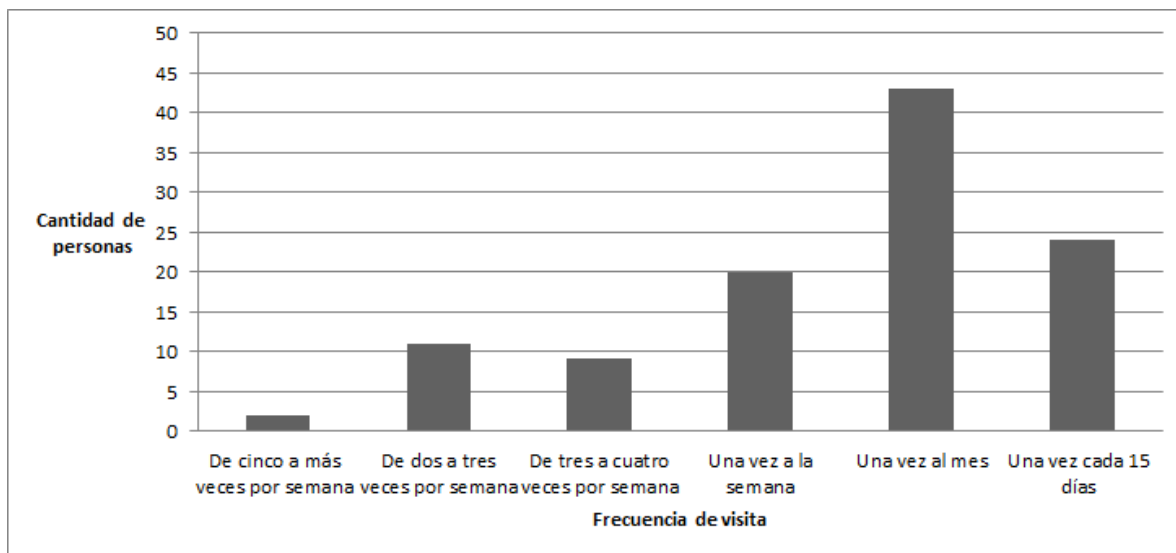
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Gráfico 34: Fuente por la que se enteró de Cibus según la antigüedad del cliente, setiembre y octubre 2013**



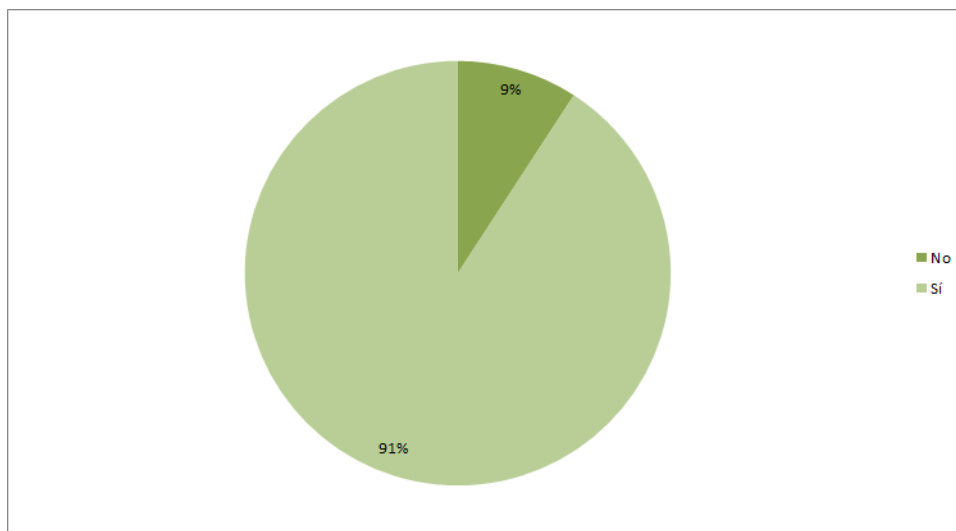
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Gráfico 35: Frecuencia de visita de Cibus, setiembre y octubre 2013**



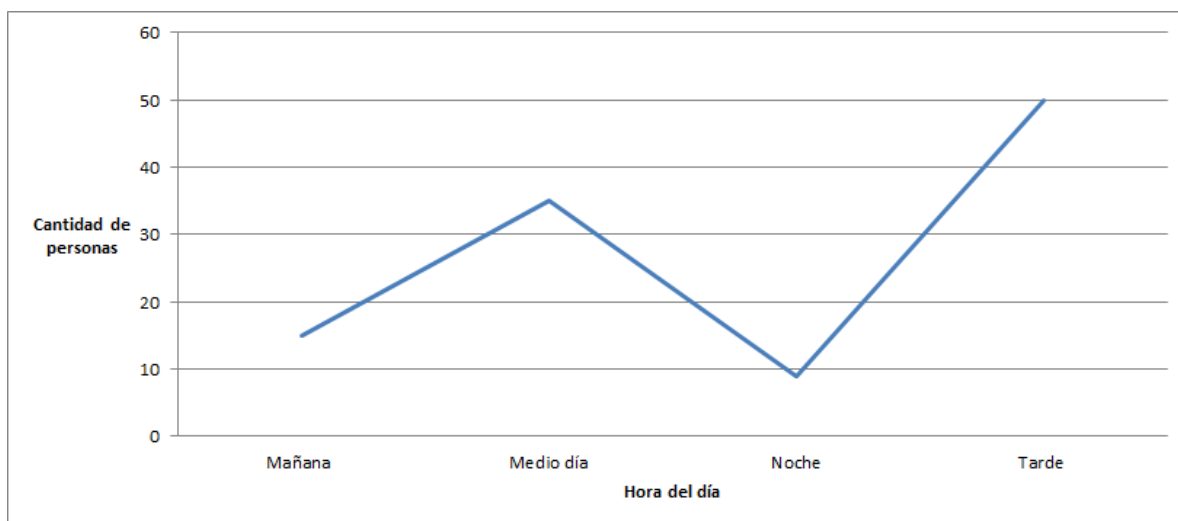
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Gráfico 36: Conveniencia del horario de atención de Cibus, setiembre y octubre 2013**



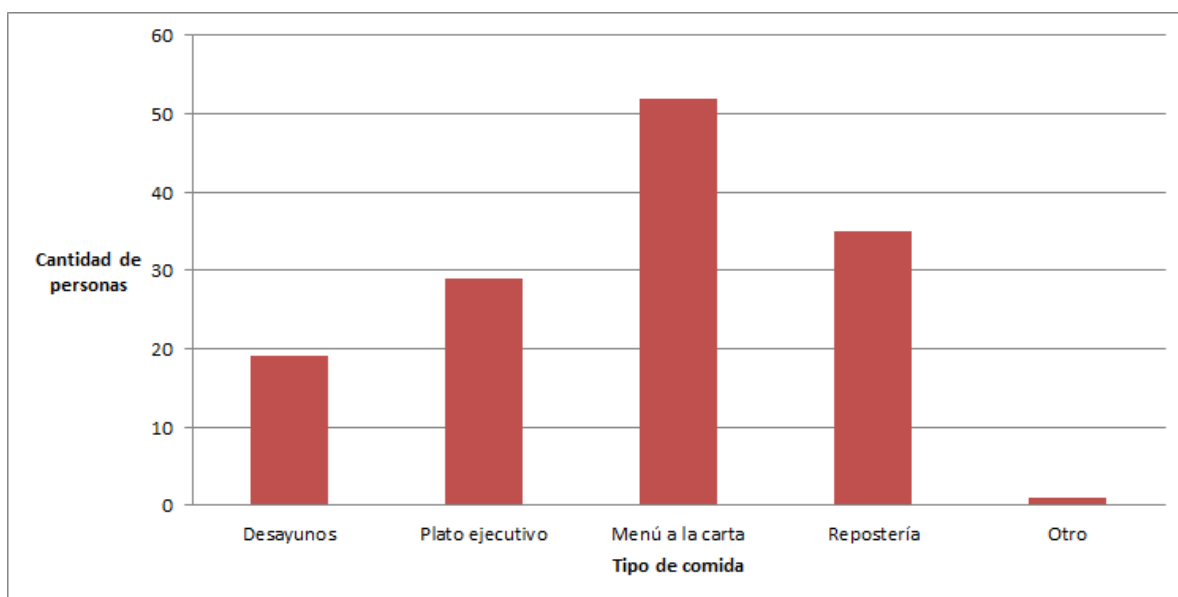
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Gráfico 37: Hora del día que realiza visita a Cibus, setiembre y octubre 2013**



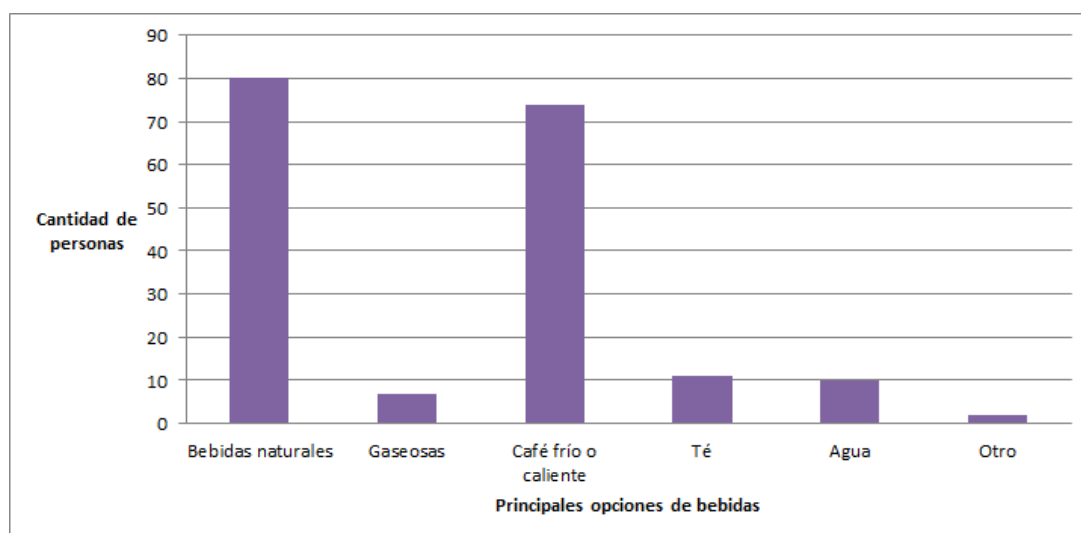
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Gráfico 38: Tipos de comidas más ordenados, setiembre y octubre 2013**



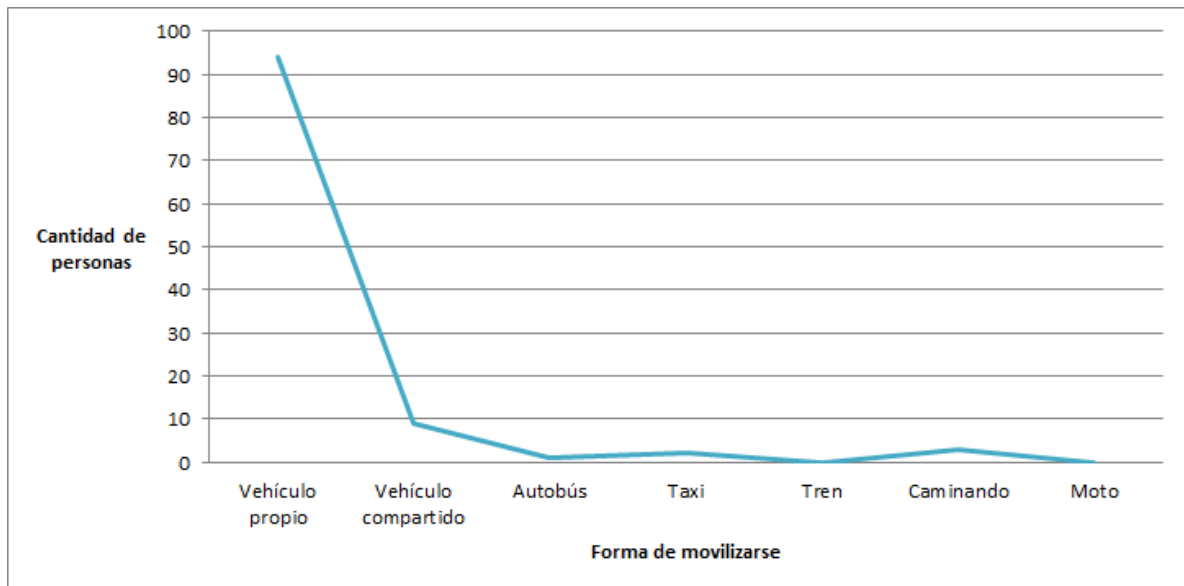
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Gráfico 39: Principales opciones de bebidas ordenadas en Cibus, setiembre y octubre 2013**



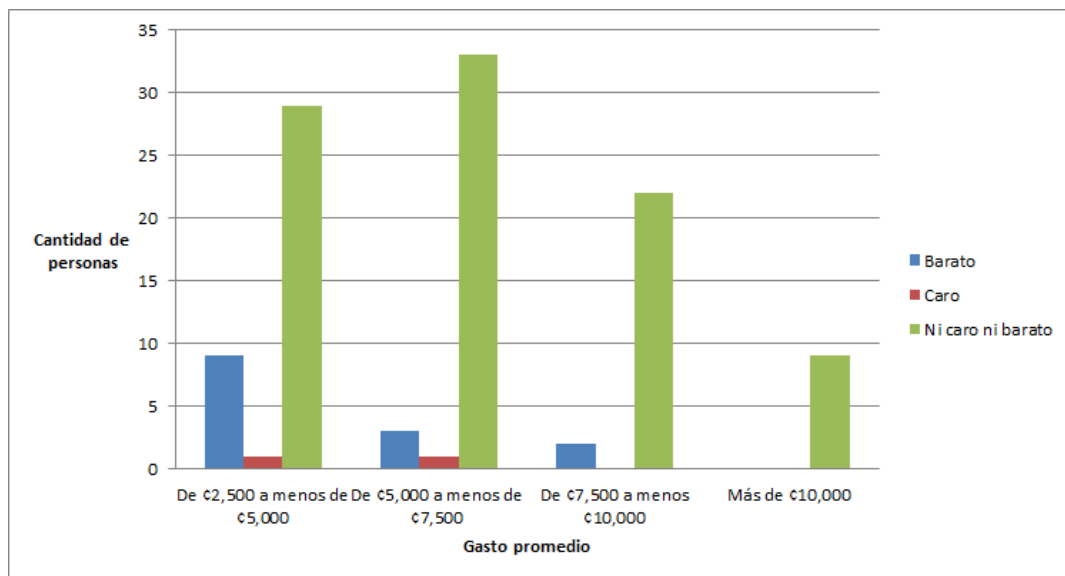
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Gráfico 40: Forma de movilizarse a Cibus por los clientes, setiembre y octubre 2013**



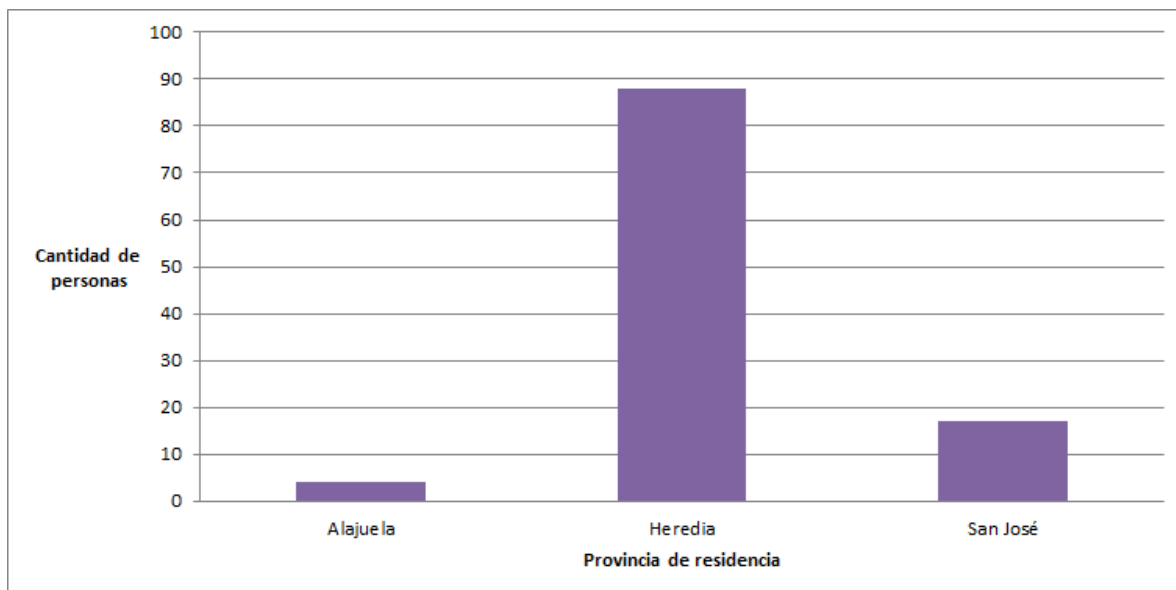
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Gráfico 41: Gasto promedio por persona en Cibus y percepción de este, setiembre y octubre 2013**



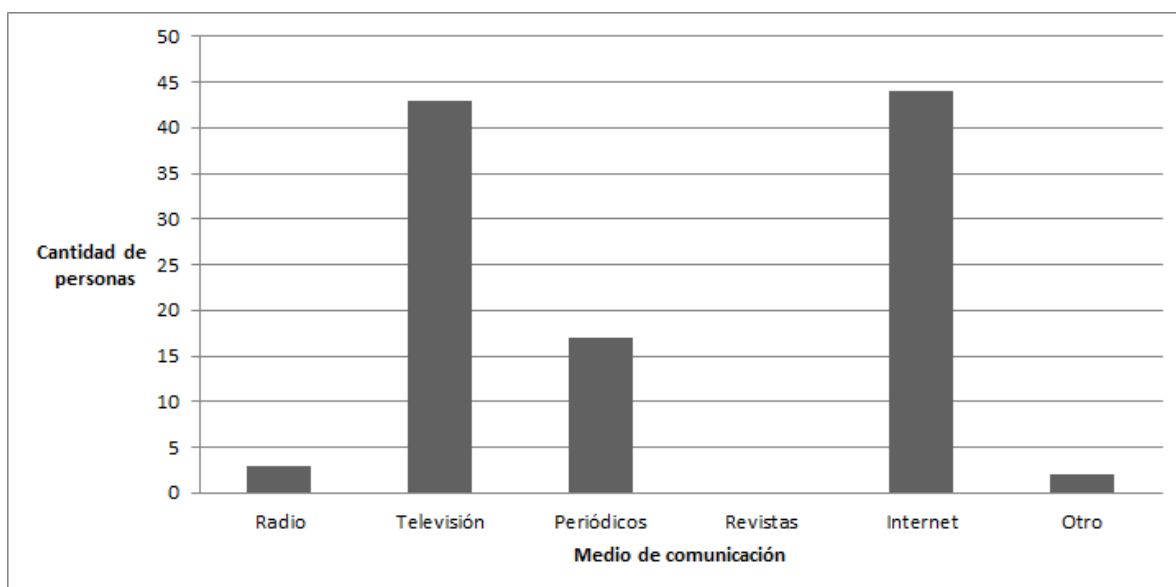
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

**Gráfico 42: Provincia de residencia de los entrevistados, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

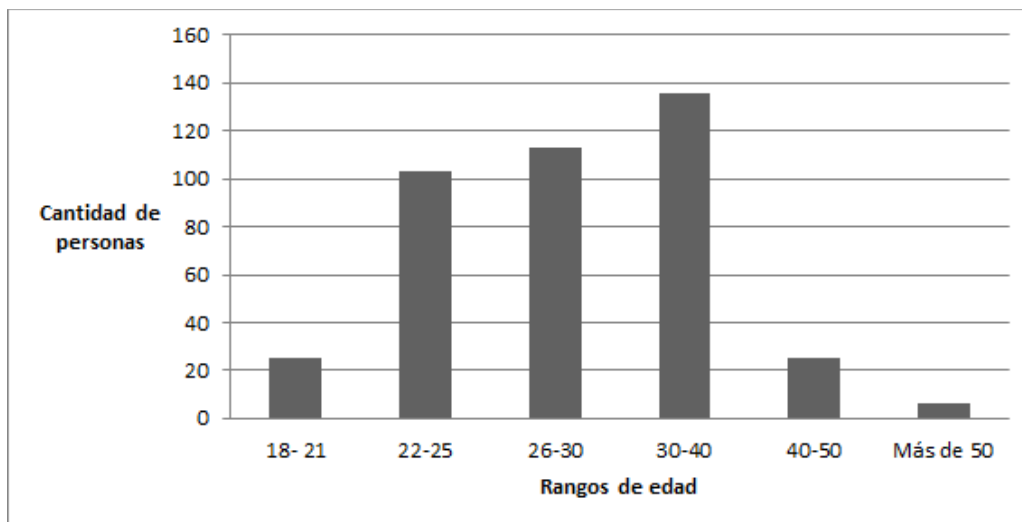
**Gráfico 43: Medio de comunicación más utilizado para informarse, setiembre y octubre 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a clientes actuales de Cibus (2013).

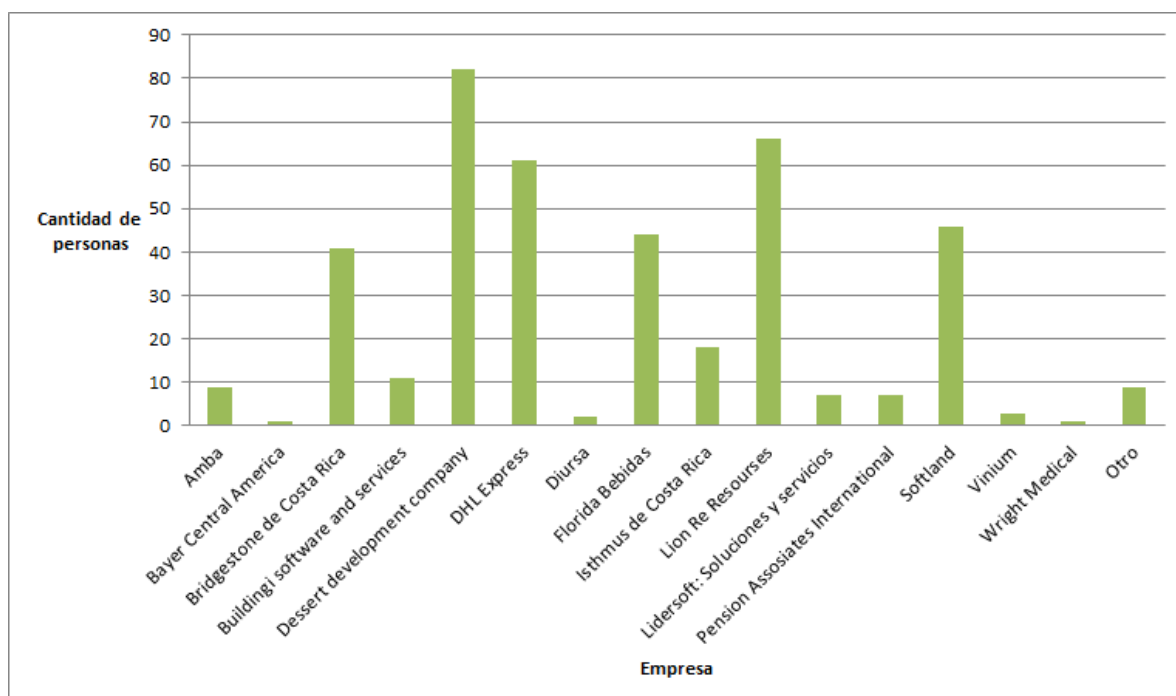
## Gráficos cuestionario clientes potenciales EuroPlaza

**Gráfico 44: Edad de los colaboradores dentro de EuroPlaza, julio 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado por Cibus (2013).

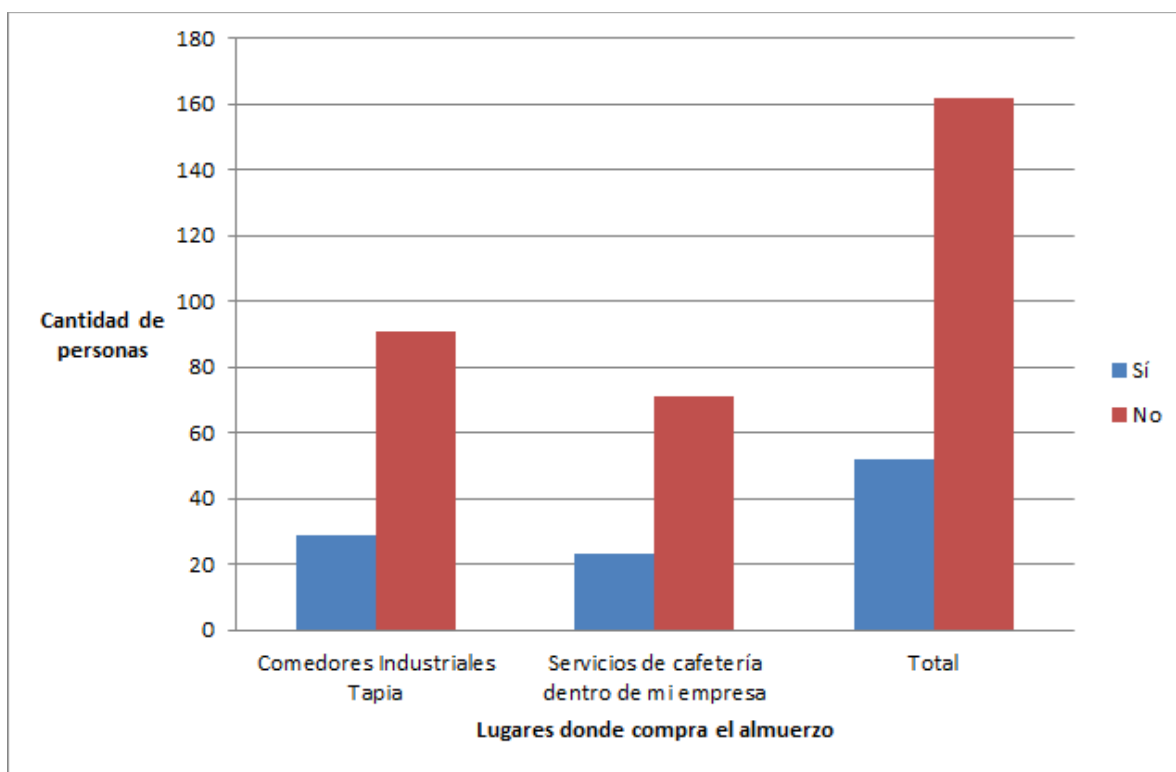
**Gráfico 45: Empresas donde trabajan los colaboradores dentro de EuroPlaza, julio 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado por Cibus (2013).



**Gráfico 46: Lugar donde el colaborador acostumbra comprar el almuerzo según la satisfacción respecto a la oferta de restaurantes y sodas dentro de EuroPlaza, julio 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado por Cibus (2013).

## Anexo #7

# SOLICITUD DE EMPLEO

*Esta solicitud debe ser llenada con puño y letra del oferente.*

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Áreas laborales en las que le interesaría aplicar: \_\_\_\_\_

### DATOS PERSONALES

Nombre:		Primer apellido:		Segundo apellido:	
Nacionalidad:	Cédula:	Estado civil:		Teléfono casa:	Teléfono celular:
Lugar y fecha de nacimiento:			E-mail:		
Dirección exacta:					

### DATOS FAMILIARES

Nombre del padre:	Nombre del cónyuge del solicitante:
Nombre de la madre:	Número de hijos del solicitante:

### ASPECTOS DE SALUD

¿Se encuentra usted bajo tratamiento médico? (Especifique)
¿Ha sido intervenido quirúrgicamente?: (Especifique)
¿Posee algún padecimiento que le limite en algún tipo de actividades? (Especifique)
En caso de emergencia, por favor anote el nombre y número de teléfono de la persona que debemos contactar

Idioma nativo (lengua materna): _____	¿Habla un segundo idioma? Sí <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> ¿Cuál? _____ En caso de que su respuesta sea Sí, indique el nivel: Básico <input type="radio"/> Intermedio <input type="radio"/> Avanzado <input type="radio"/>
--	--

### ESTUDIOS REALIZADOS

ENSEÑANZA	AÑO DE INICIO	AÑO CONCLUSIÓN	INSTITUCIÓN	TÍTULO OBTENIDO
Primaria				
Secundaria				
Técnica				
Universitaria				
Otros estudios:				

## EXPERIENCIA LABORAL

### Empleo actual o último

Empresa:		Puesto desempeñado:	
Principales funciones realizadas:			
Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Motivo de salida:	
Nombre del jefe inmediato:		Puesto del jefe inmediato:	
Número de teléfono de la empresa y/o del jefe inmediato:			
Favor indicar persona adicional a quien se le puedan solicitar referencias laborales:			
Nombre:	Teléfono:	Cargo:	
Último salario devengado:			

### Empleo anterior

Empresa:		Puesto desempeñado:	
Principales funciones realizadas:			
Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Motivo de salida:	
Nombre del jefe inmediato:		Puesto del jefe inmediato:	
Número de teléfono de la empresa y/o del jefe inmediato:			
Favor indicar persona adicional a quien se le puedan solicitar referencias laborales:			
Nombre:	Teléfono:	Cargo:	
Último salario devengado:			

### Empleo tras anterior

Empresa:		Puesto desempeñado:	
Principales funciones realizadas:			
Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Motivo de salida:	
Nombre del jefe Inmediato:		Puesto del jefe Inmediato:	
Número de teléfono de la empresa y/o del jefe inmediato:			
Favor indicar persona adicional a quien se le puedan solicitar referencias laborales:			
Nombre:	Teléfono:	Cargo:	
Último Salario Devengado:			

Nombre:	Firma:	Cédula:	Fecha de aplicación:
---------	--------	---------	----------------------

Fuente: Tomado de Do Desarrollo Organizacional.

## **Anexo #8**

### Manual de puestos

A continuación se presenta el manual de puestos para Cibus Restaurante/Cafetería:

#### ❖ Puesto de administrador

Descripción del puesto: garantizar la calidad total del negocio en un nivel táctico al velar por la operatividad tanto del restaurante/café como de los equipos de trabajo.

Funciones del puesto:

- Correcta operación del establecimiento.
- Abrir el local.
- Atender consultas personales, telefónicas o por correo electrónico por parte de los clientes y proveedores, sobre cualquier tema de interés.
- Revisar el cumplimiento del uniforme y presentación personal de su equipo de trabajo.
- Preparar informes, documentos, cartas, entre otras cosas, con el fin de tener documentación de respaldo para la empresa, y principalmente de los colaboradores.
- Verificar y comprobar la formación del personal a cargo.
- Coordinar y velar por la ejecución de todas las acciones de mantenimiento del equipo, mobiliario e instalaciones respectivas.
- Coordinar y efectuar los inventarios físicos de mercadería, equipo y mobiliario del establecimiento.
- Velar por el orden y la disciplina entre los colaboradores, por lo que debe ejecutar las acciones de personal, atención o amonestación respectivas.
- Controlar los procesos internos de la empresa y velar porque el desempeño sea el deseado.
- Verificar los sistemas de control de tiempos de trabajo del personal a cargo.
- Efectuar las compras diarias, semanales o mensuales de mercadería para la correcta operación del establecimiento.
- Atender las indicaciones de las auditorías e inspecciones regulares y extraordinarias de entidades reguladoras gubernamentales.
- Recibir los avances y cierres de efectivo de los cajeros y disponerlos bajo buen resguardo.

- Informar a los proveedores sobre la cancelación de las facturas.
- Llevar registros y el archivo de expedientes de proveedores.
- Informar a la gerencia sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada en la operación regular del establecimiento.
- Recibir, archivar e informar sobre todos los reportes, cartas o documentos que lleguen al local por parte de terceros.
- Evaluar al personal, dando realimentación de su desempeño.

Requisitos del puesto:

- Nivel académico: título de bachillerato en Dirección de Empresas.
- Experiencia: mínimo 4 años de experiencia,
- Otros: carné de manipulador(a) de alimentos, dominio de programas de cómputo.

Competencias:

- Facilidad para comunicarse
- Capacidad de análisis
- Emprendedor
- Innovador
- Capacidad de trabajar en equipo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad para supervisar y dirigir personal
- Liderazgo
- Facilidad de negociación
- Proactivo
- Comprometido

Relaciones del puesto:

- Equipos de atención al cliente, limpieza y producción de la calidad.
- Gerencia.
- Terceros: clientes, proveedores, entidades reguladoras, acreedores.

Medidas de desempeño:

- Cumplimiento de objetivos por departamento.
- Porcentaje de crecimiento en ventas.
- Número de quejas de los clientes.
- Nivel de satisfacción de los clientes.
- Nivel de satisfacción de los colaboradores.
- Interacción en redes sociales, medida por *likes* y comentarios.

❖ Puesto de líder de cocina

Descripción del puesto: líder del equipo de producción.

Funciones del puesto:

- Dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con la producción y preparación de las comidas.
- Planificar y organizar las diferentes funciones de los subordinados del área de producción.
- Supervisar el control de calidad de la producción de todas las comidas.
- Demandar aseo y limpieza del área de trabajo.
- Diseñar y elaborar los platillos especiales como la repostería, pastelería y platos a la carta.
- Realizar la desinfección y revisión de su equipo y utensilios de trabajo.
- Conectar y desconectar el equipo necesario.
- Responsable por la seguridad laboral dentro de su área de trabajo.
- Responsable de dar retroalimentación a su equipo de trabajo, en cuanto a higiene, limpieza, manipulación e inocuidad durante la realización de las tareas diarias.
- Controlar la calidad de la materia prima.

Requisitos del puesto:

- Nivel académico: título de bachillerato universitario en gastronomía o artes culinarias (como mínimo).
- Experiencia: mínimo dos años de experiencia.
- Otros: carné de manipulador(a) de alimentos, de preferencia aprobación de cursos especializados, seminarios o capacitaciones.

#### Competencias:

- Espíritu de equipo
- Capacidad de dirección
- Liderazgo
- Orientación en servicio al cliente
- Proactividad
- Creatividad e innovación

#### Relaciones del puesto:

- Miembros de los equipos de atención al cliente, limpieza y producción
- Administrador
- Gerencia

#### Medidas de desempeño:

- Optimización del inventario de cocina.
- Devoluciones de platillos.
- Tiempos para la preparación de los diferentes platillos.
- Coordinar y repartir tareas a los colaboradores.
- Accidentes laborales.

#### ❖ Puesto de asistente de cocina

Descripción del puesto: miembro del equipo de producción.

#### Funciones del puesto:

- Preparar los platillos, según se los asigne el líder de cocina.
- Ayudar en la planeación y preparación de diferentes platillos incluidos el menú ejecutivo, alimentos a la carta, salsas, entre otros.
- Dar soporte al líder de cocina lo necesite.
- Mantener el área de trabajo limpia.

- Reportar al líder de cocina cualquier incidente que se presente.
- Tomar las temperaturas diarias de las cámaras y refrigeradores.
- Encargarse de la producción (cuando el líder de cocina no esté).

#### Requisitos del puesto:

- Nivel académico: título de técnico en la carrera de gastronomía o afines, como mínimo.
- Experiencia: mínimo tres años de experiencia.
- Otros: carné de manipulador(a) de alimentos, de preferencia aprobación de cursos especializados, seminarios o capacitaciones.

#### Competencias:

- Espíritu de equipo
- Capacidad para seguir órdenes
- Proactivo
- Innovación y creatividad
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Minuciosidad en la preparación de alimentos

#### Relaciones del puesto:

- Miembros de los equipos de atención al cliente, limpieza y producción
- Administrador
- Gerencia

#### Medidas de desempeño:

- Eficiencia y eficacia en asistencia al líder
- Empoderamiento en horas laborales en que el líder de cocina no está

#### ❖ Puesto de salonero(a)

Descripción del puesto: encargado de la atención al cliente durante su visita a Cibus.



#### Funciones del puesto:

- Atender al cliente durante su visita al restaurante/cafetería.
- Orientar al cliente con respecto al menú y su contenido.
- Tomar las órdenes.
- Elaborar las bebidas frías especiales.
- Realizar las labores de barismo.
- Servir los platillos y las bebidas.
- Retirar utensilios de la mesa cuando el cliente haya terminado con su comida o bebida.
- Realizar el aseo y limpieza del área de atención al público, de las mesas prioritariamente.
- Preparar las mesas y utensilios, previo a la llegada del cliente.
- Marcar su entrada y salida de jornada de trabajo y cada uno de los tiempos de descanso.

#### Requisitos del puesto:

- Nivel académico: título de bachillerato en educación media, como mínimo.
- Experiencia: mínimo dos años de experiencia en puestos similares.
- Otros: carné de manipulador(a) de alimentos.

#### Competencias:

- Espíritu de equipo
- Excelente atención y orientación por el servicio al cliente
- Empatía
- Amabilidad
- Cortés
- Buenos modales
- Capacidad para trabajar bajo presión

#### Relaciones del puesto:

- Clientes
- Miembros de los equipos de atención al cliente, limpieza y producción
- Administrador

- Gerencia

Medidas de desempeño:

- Presentación personal adecuada
- Uso de lenguaje cortés.
- Atender quejas por parte de los clientes
- Correcta manipulación de su equipo de trabajo
- Tiempos de atención al público.

❖ Puesto de cajero

Propósito del puesto: atención al cliente por medio del cobro y manejo de caja.

Funciones del puesto:

- Velar y resguardar el dinero del fondo de caja chica.
- Realizar cierre de caja.
- Elaborar el ticket o comprobante de compra de los clientes.
- Elaborar y entregar los reportes de caja y ventas.
- Asegurar la limpieza y orden de su área de trabajo.
- Facturar compras de proveedores presentadas de forma clara ordenada con copia y proveedor.

Requisitos del puesto:

- Nivel académico: título de bachillerato en educación media (como mínimo).
- Experiencia: mínimo dos años de experiencia.
- Otros: - dominio de habilidades en cómputo, prioridad Microsoft Excel avanzado, dominio de procedimientos de caja, carné de manipulador(a) de alimentos.

Competencias:

- Espíritu de equipo
- Agilidad matemática
- Honestidad
- Excelente atención y orientación por el servicio al cliente

- Empatía
- Amabilidad
- Buenos modales
- Capacidad para trabajar bajo presión

Relaciones del puesto:

- Clientes
- Miembros de los equipos de atención al cliente, limpieza y producción
- Administrador
- Gerencia

Medidas de desempeño:

- Mantener la presentación personal adecuada.
- Uso de lenguaje cortés.
- Arqueos de caja.
- Cierre de caja.
- Atender comentarios de los clientes.

#### ❖ Misceláneo

Propósito del puesto: velar por la sanidad, higiene, limpieza del local y demás activos.

Funciones del puesto:

- Mantener el flujo de cubertería y vajilla durante el día.
- Llevar control y registro de material y equipo de limpieza.
- Mantener la limpieza e higiene en la totalidad del local; esto comprende servicio sanitario, área de atención del cliente, área de producción de la calidad, incluyendo piso, paredes, techos, vidrios, maquinaria de cocina y de refrigeración.

Requisitos del puesto:

- Nivel académico: título de educación primaria (como mínimo).
- Experiencia: tener referencias en puestos de limpieza de otros trabajos.

Competencias:

- Actitud cooperativa
- Espíritu de equipo
- Detallista
- Con iniciativa propia
- Proactivo
- Responsable

Relaciones del puesto:

- Equipos de atención al cliente, producción y limpieza.
- Administrador.

Medidas de desempeño:

- Limpieza de todo el negocio.
- Control del inventario de los materiales de limpieza.
- Uso adecuado de los materiales de limpieza.

## Anexo #9

Propuesta de evaluaciones *Checklist* para los distintos puestos:

<b>Puesto administrador</b>					
<b>Encargado de aplicar: gerencia</b>					
<b>Tarea</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Gestión del restaurante/café a nivel operativo					
Manejo de relaciones con terceros ( clientes, proveedores, entre otros)					
Revisión cumplimiento uniforme y presentación colaboradores					
Preparar y llevar al tanto documentación de respaldo, tanto del negocio como de los colaboradores					
Verificar formación y capacitación de colaboradores del local					
Velar por el buen funcionamiento de equipos e instalaciones físicas (así como la coordinación de las acciones respectivas para el mantenimiento)					
Control del inventario tanto de la materia prima como de los activos corrientes					
Manejo de relaciones con los colaboradores					
Control de tiempos de trabajo de colaboradores					
Ejecución y control de compras con proveedores					
Manejo de relaciones con la Gerencia (retroalimentación, informes, notificaciones, entre otros)					
Evaluación del personal					
<b>Notas adicionales:</b>					

Fuente: elaboración propia (2014).

<b>Puesto líder de cocina</b>					
<b>Encargado de aplicar: administrador</b>					
<b>Tarea</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Gestión del equipo de producción y actividades relacionadas					
Control de la calidad de comidas					
Supervisión del cumplimiento del orden, aseo e higiene del área de trabajo					
Diseño y elaboración de platillos especiales					
Higiene, aseo y orden de su equipo de trabajo					
Supervisión de equipo de trabajo (maquinaria, refrigeradores, hornos, entre otros)					
Responsabilidad y control de la seguridad en su área de trabajo					
Control de la materia prima (calidad y caducidad)					
Manejo de las relaciones con su equipo					
Cumplimiento con el uniforme					
Retroalimentación con su equipo					
<b>Notas adicionales:</b>					

Fuente: elaboración propia (2014).

<b>Puesto salonero</b>					
<b>Encargado de aplicar: administrador</b>					
<b>Tarea</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Atención al cliente					
Conocimiento del menú					
Toma de ordenes					
Retiro de utensilios y vajilla cuando no estén en uso (durante la visita del cliente)					
Habilidad al servir ordenes					
Elaboración bebidas calientes (barismo)					
Aseo, higiene y orden en su área de desempeño, prioridad en las mesas					
Cumplimiento con el uniforme					
Puntualidad y cumplimiento del marcado de entrada y sanidad					
<b>Notas adicionales:</b>					

Fuente: elaboración propia (2014).

<b>Puesto cajero</b>					
<b>Encargado de aplicar: administrador</b>					
<b>Tarea</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Atención al cliente					
Resguardo del dinero de caja chica					
Cierres de caja					
Reurrencia de errores y omisiones					
Elaboración informes de caja					
Entrega de comprobante de compra a clientes					
Limpieza y orden de su espacio de trabajo					
Cumplimiento con el uniforme					
Elaboración de facturas de compra a proveedores					
<b>Notas adicionales:</b>					

Fuente: elaboración propia (2014).

<b>Puesto misceláneo</b>					
<b>Encargado de aplicar: administrador</b>					
<b>Tarea</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Mantiene el flujo de cubertería y vajilla					
Control y registro de su equipo de trabajo					
Limpieza e higiene del local					
Limpieza e higiene del baño					
Limpieza e higiene de activos de trabajo					
Cumplimiento con el uniforme					
<b>Notas adicionales:</b>					

Fuente: elaboración propia (2014).

<b>Puesto administrador</b>					
<b>Encargado de aplicar: colaboradores</b>					
<b>Tarea</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Retroalimentación brindada acerca de desempeño, tareas y demás					
Deja claro tareas, responsabilidades y notificaciones o avisos					
Atención a dudas,, preocupaciones y demás situaciones de los colaboradores					
Respeto hacia su persona					
<b>Notas adicionales:</b>					

Fuente: elaboración propia (2014).

## Anexo #10

EuroPlaza escenario optimista

### Cibus EuroPlaza Estado de resultados 1 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2018

ESTADO DE RESULTADOS (Colones)	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	€167.120.000	€182.952.000	€206.047.200	€226.171.920	€248.309.112
Costo de ventas	-€79.573.198	-€88.162.645	-€97.829.135	-€106.667.601	-€116.389.915
<b>Margen bruto</b>	<b>€87.546.802</b>	<b>€94.789.355</b>	<b>€108.218.065</b>	<b>€119.504.319</b>	<b>€131.919.197</b>
Salarios	-€28.790.387	-€28.790.387	-€28.790.387	-€28.790.387	-€28.790.387
Otros gastos fijos	-€14.776.200	-€14.776.200	-€14.776.200	-€14.776.200	-€14.776.200
<b>Gastos fijos</b>	<b>-€43.566.587</b>	<b>-€43.566.587</b>	<b>-€43.566.587</b>	<b>-€43.566.587</b>	<b>-€43.566.587</b>
<b>Resultado operativo</b>	<b>€43.980.215</b>	<b>€51.222.768</b>	<b>€64.651.478</b>	<b>€75.937.732</b>	<b>€88.352.610</b>
Depreciaciones	-€2.805.000	-€2.805.000	-€2.805.000	-€2.805.000	-€2.805.000
Pago de intereses	-€972.390	-€908.158	-€837.199	-€758.809	-€672.212
Impuestos	-€8.235.043	-€9.683.554	-€12.369.296	-€14.626.546	-€17.109.522
<b>Resultado neto</b>	<b>€31.967.782</b>	<b>€37.826.057</b>	<b>€48.639.984</b>	<b>€57.747.376</b>	<b>€67.765.876</b>

Fuente: elaboración propia (2014).

### Cibus EuroPlaza Flujo de caja 1 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2018

FLUJO DE CAJA ACUMULADO (Colones)	2014	2015	2016	2017	2018
<b>CAJA INICIAL</b>	<b>-€150.000</b>	<b>-€150.000</b>	<b>-€150.000</b>	<b>-€150.000</b>	<b>-€150.000</b>
Ventas	€167.120.000	€350.072.000	€556.119.200	€782.291.120	€1.030.600.232
Costo de ventas	-€79.573.198	-€167.735.843	-€265.564.977	-€372.232.579	-€488.622.493
Salarios	-€28.790.387	-€57.580.774	-€86.371.161	-€115.161.548	-€143.951.935
Gastos fijos	-€14.776.200	-€29.552.400	-€44.328.600	-€59.104.800	-€73.881.000
Impuestos	-€8.235.043	-€17.918.597	-€30.287.892	-€44.914.439	-€62.023.961
<b>Caja generada por operaciones</b>	<b>€35.745.172</b>	<b>€77.284.387</b>	<b>€129.566.569</b>	<b>€190.877.755</b>	<b>€262.120.843</b>
Variación cuentas a cobrar	-€739.200	-€813.120	-€915.765	-€1.005.209	-€1.103.596
Variación cuentas a pagar	€571.725	€628.898	€708.287	€777.466	€853.563
Variación créditos fiscales	€0	€0	€0	€0	€0
Variación de inventarios	-€1.817.220	-€1.923.942	-€2.072.136	-€2.201.270	-€2.343.317
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	<b>-€1.984.695</b>	<b>-€2.108.165</b>	<b>-€2.279.614</b>	<b>-€2.429.012</b>	<b>-€2.593.350</b>
<b>Inversión en activos fijos</b>	<b>-€18.500.000</b>	<b>-€18.500.000</b>	<b>-€18.500.000</b>	<b>-€18.500.000</b>	<b>-€18.500.000</b>
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>€15.260.477</b>	<b>€56.676.222</b>	<b>€108.786.955</b>	<b>€169.948.742</b>	<b>€241.027.492</b>

Fuente: elaboración propia (2014).



EuroPlaza escenario pesimista

**Cibus EuroPlaza**  
**Estado de resultados**  
**1 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2018**

ESTADO DE RESULTADOS (Colones)	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	₡110.880.000	₡113.097.600	₡120.159.552	₡122.466.743	₡124.820.078
Costo de ventas	-₡60.457.222	-₡64.419.134	-₡67.182.778	-₡68.337.544	-₡69.515.406
<b>Margen bruto</b>	<b>₡50.422.778</b>	<b>₡48.678.466</b>	<b>₡52.976.774</b>	<b>₡54.129.199</b>	<b>₡55.304.672</b>
Salarios	-₡28.790.387	-₡28.790.387	-₡28.790.387	-₡28.790.387	-₡28.790.387
Otros gastos fijos	-₡14.776.200	-₡14.776.200	-₡14.776.200	-₡14.776.200	-₡14.776.200
<b>Gastos fijos</b>	<b>-₡43.566.587</b>	<b>-₡43.566.587</b>	<b>-₡43.566.587</b>	<b>-₡43.566.587</b>	<b>-₡43.566.587</b>
<b>Resultado operativo</b>	<b>₡6.856.191</b>	<b>₡5.111.879</b>	<b>₡9.410.187</b>	<b>₡10.562.612</b>	<b>₡11.738.085</b>
Depreciaciones	-₡2.805.000	-₡2.805.000	-₡2.805.000	-₡2.805.000	-₡2.805.000
Pago de intereses	-₡972.390	-₡908.158	-₡837.199	-₡758.809	-₡672.212
Impuestos	-₡405.119	-₡230.688	-₡660.519	-₡775.761	-₡893.309
<b>Resultado neto</b>	<b>₡2.673.682</b>	<b>₡1.168.033</b>	<b>₡5.107.470</b>	<b>₡6.223.041</b>	<b>₡7.367.565</b>

Fuente: elaboración propia (2014).

**Cibus EuroPlaza**  
**Flujo de caja**  
**1 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2018**

FLUJO DE CAJA ACUMULADO (Colones)	2014	2015	2016	2017	2018
<b>CAJA INICIAL</b>	<b>-₡150.000</b>	<b>-₡150.000</b>	<b>-₡150.000</b>	<b>-₡150.000</b>	<b>-₡150.000</b>
Ventas	₡110.880.000	₡223.977.600	₡344.137.152	₡466.603.895	₡591.423.973
Costo de ventas	-₡60.457.222	-₡124.876.356	-₡192.059.134	-₡260.396.678	-₡329.912.084
Salarios	-₡28.790.387	-₡57.580.774	-₡86.371.161	-₡115.161.548	-₡143.951.935
Gastos fijos	-₡14.776.200	-₡29.552.400	-₡44.328.600	-₡59.104.800	-₡73.881.000
Impuestos	-₡405.119	-₡635.807	-₡1.296.326	-₡2.072.087	-₡2.965.395
<b>Caja generada por operaciones</b>	<b>₡6.451.072</b>	<b>₡11.332.263</b>	<b>₡20.081.931</b>	<b>₡29.868.782</b>	<b>₡40.713.559</b>
Variación cuentas a cobrar	-₡492.800	-₡502.656	-₡534.042	-₡544.297	-₡554.756
Variación cuentas a pagar	₡381.150	₡388.773	₡413.048	₡420.979	₡429.069
Variación créditos fiscales	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
Variación de inventarios	-₡1.461.480	-₡1.475.710	-₡1.521.024	-₡1.535.828	-₡1.550.929
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	<b>-₡1.573.130</b>	<b>-₡1.589.593</b>	<b>-₡1.642.018</b>	<b>-₡1.659.145</b>	<b>-₡1.676.616</b>
<b>Inversión en activos fijos</b>	<b>-₡18.500.000</b>	<b>-₡18.500.000</b>	<b>-₡18.500.000</b>	<b>-₡18.500.000</b>	<b>-₡18.500.000</b>
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>-₡13.622.058</b>	<b>-₡8.757.330</b>	<b>-₡60.087</b>	<b>₡9.709.636</b>	<b>₡20.536.943</b>

Fuente: elaboración propia (2014).