

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
GERENCIA**

**ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE UTILIZA LA
EMPRESA COSTA RICA BEER FACTORY INC., PARA
DETERMINAR SU POSICIONAMIENTO EN BARRIO
ESCALANTE EN TIEMPOS DE COVID-19**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

MARÍA JOSÉ VARGAS FERNÁNDEZ

TUTOR: LIC. ALLAN CHINCHILLA ESQUIVEL

SEDE ARANJUEZ, MAYO, 2021

Contenido

Declaración Jurada	2
Solicitud de defensa del estudiante	3
Carta del tutor	4
Contenido de Tablas.....	¡Error! Marcador no definido.
Contenido de Gráficos.....	¡Error! Marcador no definido.
Contenido de Figuras	13
Contenido de imágenes	14
Dedicatoria y Agradecimiento.....	15
Resumen Ejecutivo	16
CAPÍTULO I: PROBLEMA	17
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos.....	19
Justificación	19
Antecedentes	20
Antecedentes internacionales	20
Antecedentes nacionales.....	22
Proyecciones.....	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	26
Plan Estratégico	26
¿Qué es un plan estratégico?	26
Variables	35
Tipos de Variables	35
Posicionamiento	36
¿Qué es el posicionamiento?	36
Pandemia.....	38
¿Qué es una pandemia?	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	43
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	50

Cuestionario aplicado a la gerente	50
Cuestionario aplicado a los colaboradores	66
Variable: Plan Estratégico	66
Variable: Posicionamiento	83
Cuestionario aplicado a los clientes	90
Variable: Posicionamiento	90
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	111
REFERENCIAS	139
ANEXOS	144

Contenido de Tablas

Tabla 1 Cuadro de Variables.....	47
Tabla 2 ¿Conoce usted los antecedentes de la empresa?.....	49
Tabla 3 ¿Están bien definidas la misión, visión y objetivos de la empresa?.....	49
Tabla 4 ¿Conoce usted cuáles son los valores de la empresa?	50
Tabla 5 ¿Conoce usted si existe un plan estratégico de la empresa?	50
Tabla 6 ¿Ha participado usted en la elaboración del plan estratégico de la empresa?	50
Tabla 7 ¿Conoce usted si al elaborar el plan estratégico, consideran la misión y visión de la empresa?	51
Tabla 8 ¿Conoce usted si para elaborar el plan estratégico consideran las opiniones de los colaboradores?	51
Tabla 9 ¿Conoce usted si la empresa mantiene un organigrama que identifique las funciones de los colaboradores?	52
Tabla 10 ¿Conoce usted el presupuesto de la empresa?	52
Tabla 11 ¿Ha participado en la elaboración de un presupuesto de la empresa?	54
Tabla 12 ¿Conoce usted si periódicamente se analiza el plan estratégico para medir avances?.....	54
Tabla 13 ¿Conoce usted si al elaborar el presupuesto de la empresa consideran el plan estratégico?	55
Tabla 14 ¿Considera usted que el plan estratégico de la empresa le favorece para obtener mejor comunicación con los clientes?	55
Tabla 15 ¿Considera usted importantes las ideas de sus clientes para la elaboración del plan estratégico?	56
Tabla 16 ¿Considera usted que el plan estratégico de la empresa les ha permitido desarrollar una relación cordial con los clientes?	56
Tabla 17 ¿Conoce usted a qué se refiere el término pandemia?	57
Tabla 18 ¿Considera usted que el Coronavirus es una pandemia?.....	57
Tabla 19 ¿Considera usted que el Coronavirus ha afectado el desarrollo de la actividad del restaurante?	57
Tabla 20 ¿Considera usted que las medidas sanitarias planteadas por el Gobierno han afectado el desarrollo de la actividad del restaurante?	58
Tabla 21 ¿Considera usted que el levantamiento del confinamiento poblacional planteado por el Gobierno podrá reactivar el desarrollo de la actividad del restaurante?.....	58
Tabla 22 ¿Considera usted que el restaurante debe ampliar las actividades para incrementar el	

Tabla 23 ¿Considera usted que el restaurante ha estado cerca de la quiebra por no poder desarrollar sus actividades?	59
Tabla 24 ¿Considera usted que, si el restaurante no toma medidas de reactivación, podría llegar al cierre definitivo?	60
Tabla 25 ¿En lo que respecta al protocolo impuesto por el Ministerio de Salud considera usted que el restaurante cumple con todos los lineamientos?	60
Tabla 26 Cuando usted escucha hablar de Costa Rica Beer Factory Inc., ¿En qué piensa?	61
Tabla 27 ¿Cuál considera que es la competencia directa de CRBF?	61
Tabla 28 ¿Cuál considera que es el principal factor diferenciador que tiene CRBF en relación con la competencia?.....	62
Tabla 29 ¿Cómo considera la calidad de los productos?	62
Tabla 30 ¿Cómo considera usted que son los precios del restaurante?	62
Tabla 31 ¿Considera usted de fácil acceso el restaurante en temas de localización?	63
Tabla 32 En relación con la calidad y el precio, ¿Cómo considera usted a Costa Rica Beer Factory Inc.?	64
Tabla 33 ¿Cómo considera usted la atención al cliente en el restaurante?	64
Tabla 34 A nivel de estrategias de negocios, ¿Están utilizando alguna para mantenerse en el mercado? ¿Cuál?	64
Tabla 35 ¿El restaurante cuenta con página web?	65
Tabla 36 ¿El restaurante cuenta con redes sociales? ¿Cuáles son las que más utiliza para darse a conocer?	65
Tabla 37 ¿Está utilizando usted el <i>marketing</i> de redes sociales en conjunto con el sitio <i>web</i> del restaurante?	66
Tabla 38 ¿Cuál considera usted que es el estatus de los clientes que visitan el restaurante?	66
Tabla 39 ¿Cuál considera usted que es el producto estrella del restaurante?	66
Tabla 40 ¿Conoce usted los antecedentes de la empresa?	67
Tabla 41 ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa?	68
Tabla 42 ¿Conoce usted los valores de la empresa?	69
Tabla 43 ¿Conoce usted si existe un plan estratégico de la empresa?	70
Tabla 44 ¿Ha participado usted en la elaboración del plan estratégico de la empresa?	71
Tabla 45 ¿Conoce usted si al elaborar el plan estratégico, consideran la misión y visión de la empresa?	72
Tabla 46 ¿Conoce usted si al elaborar el plan estratégico consideran las opiniones de los colaboradores?	73
Tabla 47 ¿Conoce usted si la empresa mantiene un organigrama que identifique las funciones de los colaboradores?	74
Tabla 48 ¿Conoce usted el presupuesto de la empresa?	75
Tabla 49 ¿Ha participado en la elaboración de un presupuesto de la empresa?	76
Tabla 50 ¿Conoce usted si periódicamente se analiza el plan estratégico para medir avances?	77
Tabla 51 ¿Conoce usted si al elaborar el presupuesto de la empresa consideran el plan estratégico?	77
Tabla 52 ¿Considera usted que el plan estratégico de la empresa le favorece para obtener mejor comunicación con los clientes?	78

Tabla 53 ¿Considera usted importantes las ideas de los clientes para la elaboración del plan estratégico?	79
Tabla 54 ¿Considera usted que el plan estratégico de la empresa les ha permitido desarrollar una relación cordial con los clientes?	80
Tabla 55 ¿Conoce usted a qué se refiere el término pandemia?	81
Tabla 56 ¿Considera usted que el Coronavirus es una pandemia?	81
Tabla 57 ¿Considera usted que el Coronavirus ha afectado el desarrollo de la actividad del restaurante?	81
Tabla 58 ¿Considera usted que las medidas sanitarias planteadas por el Gobierno han afectado el desarrollo de la actividad del restaurante?	82
Tabla 59 ¿Considera usted que el levantamiento del confinamiento poblacional planteado por el Gobierno podrá reactivar el desarrollo de la actividad del restaurante?	82
Tabla 60 ¿Considera usted que el levantamiento del confinamiento poblacional planteado por el Gobierno podrá incrementar el empleo en la actividad del restaurante?	82
Tabla 61 ¿Considera usted que el levantamiento del confinamiento poblacional planteado por el Gobierno podrá incrementar el empleo en la actividad del restaurante?	83
Tabla 62 ¿Considera usted que, si el restaurante no toma medidas de reactivación, podría llegar al cierre definitivo?	84
Tabla 63 Cuando usted escucha hablar de Costa Rica Beer Factory Inc., ¿En qué piensa?	85
Tabla 64 ¿Cuál considera que es la competencia directa de CRBF?	86
Tabla 65 ¿Cuál considera que es el principal factor diferenciador que tiene CRBF en relación con la competencia?	87
Tabla 66 ¿Cómo considera la calidad de los productos?	88
Tabla 67 ¿Cómo considera usted que son los precios del restaurante?	88
Tabla 68 ¿Considera usted de fácil acceso el restaurante en temas de localización?	88
Tabla 69 En relación con la calidad y el precio, ¿Cómo considera usted a Costa Rica Beer Factory Inc.?	89
Tabla 70 ¿Cuál considera usted que es el estatus de los clientes que visitan el restaurante?	90
Tabla 71 ¿Cuál considera que es el producto estrella del restaurante?	91
Tabla 72 ¿En qué rango de edad se encuentra?	92
Tabla 73 ¿Cuál es su género?	93
Tabla 74 ¿Cuál es su rango salarial?	94
Tabla 75 ¿Cuál es su lugar de residencia?	95
Tabla 76 Cuando usted escucha hablar de Costa Rica Beer Factory Inc., ¿En qué piensa?	96
Tabla 77 En relación con la calidad y el precio ¿Cómo considera usted a Costa Rica Beer Factory Inc.?	97
Tabla 78 ¿Cómo considera usted la atención al cliente en el restaurante?	98
Tabla 79 En relación con la competencia, indique ¿Cuál prefiere?	99
Tabla 80 ¿Considera usted de fácil o difícil acceso al restaurante en cuanto a localización?	100
Tabla 81 ¿Con quién visita usted regularmente el restaurante?	101
Tabla 82 ¿Cómo considera usted que son los precios del restaurante?	102
Tabla 83 ¿Cómo considera la calidad de los productos?	103
Tabla 84 ¿Sigue usted las redes sociales del restaurante?	104
Tabla 85 ¿Cómo se enteró usted del restaurante?	105
Tabla 86 ¿Considera usted que el restaurante aplica los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud ante el Coronavirus?	106
Tabla 87 Cuando visita el restaurante, ¿Cuál es el producto que más le gusta?	107
Tabla 88 Presupuesto marketing difital	136

Tabla 89 Propuesta promociones entre semana.....	139
Tabla 90 Propuesta promociones días festivos	140

Contenido de Gráficos

Gráfico 1 ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa?	67
Gráfico 2 ¿Conoce usted los valores de la empresa?.....	68
Gráfico 3 ¿Conoce usted si existe un plan estratégico de la empresa?.....	69
Gráfico 4 ¿Ha participado usted en la elaboración del plan estratégico de la empresa?	70
Gráfico 5 ¿Conoce usted si al elaborar el plan estratégico, consideran la misión y visión de la empresa?	71
Gráfico 6 ¿Conoce usted si al elaborar el plan estratégico consideran las opiniones de los colaboradores?	72
Gráfico 7 ¿Conoce usted si la empresa mantiene un organigrama que identifique las funciones de los colaboradores?	73
Gráfico 8 ¿Conoce usted el presupuesto de la empresa?	74
Gráfico 9 ¿Considera usted que el plan estratégico de la empresa le favorece para obtener mejor comunicación con los clientes?	77
Gráfico 10 ¿Considera usted que el plan estratégico de la empresa les ha permitido desarrollar una relación cordial con los clientes?	79
Gráfico 11 ¿Considera usted que el restaurante ha estado cerca de la quiebra por no poder desarrollar sus actividades?	82
Gráfico 12 ¿Considera usted que, si el restaurante no toma medidas de reactivación, podría llegar al cierre definitivo?	83
Gráfico 13 Cuando usted escucha hablar de Costa Rica Beer Factory Inc., ¿En qué piensa?	84
Gráfico 14 ¿Cuál considera que es la competencia directa de CRBF?.....	85
Gráfico 15 ¿Cuál considera que es el principal factor diferenciador que tiene CRBF en relación con la competencia?.....	86
Gráfico 16 ¿Cuál considera usted que es el estatus de los clientes que visitan el restaurante?	89
Gráfico 17 ¿Cuál considera que es el producto estrella del restaurante?	90
Gráfico 18 ¿En qué rango de edad se encuentra?	91
Gráfico 19 ¿Cuál es su género?	92
Gráfico 20 ¿Cuál es su rango salarial?.....	93
Gráfico 21 ¿Cuál es su lugar de residencia?.....	94
Gráfico 22 Cuando usted escucha hablar de Costa Rica Beer Factory Inc., ¿En qué piensa?	95
Gráfico 23 En relación con la calidad y el precio ¿Cómo considera usted a Costa Rica Beer Factory Inc.?.....	96

Gráfico 23 En relación con la calidad y el precio ¿Cómo considera usted a Costa Rica Beer Factory Inc.?	96
Gráfico 24 ¿Cómo considera usted la atención al cliente en el restaurante?	97
Gráfico 25 En relación con la competencia, indique ¿Cuál prefiere?	98
Gráfico 26 ¿Con quién visita usted regularmente el restaurante?	100
Gráfico 27 ¿Cómo considera usted que son los precios del restaurante?	101
Gráfico 28 ¿Cómo considera la calidad de los productos?	102
Gráfico 29 ¿Sigue usted las redes sociales del restaurante?	103
Gráfico 30 ¿Cómo se enteró usted del restaurante?	104
Gráfico 31 ¿Considera usted que el restaurante aplica los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud ante el Coronavirus?	105
Gráfico 32 Cuando visita el restaurante, ¿Cuál es el producto que más le gusta?	106

Contenido de Figuras

Figura 1 FODA	112
Figura 2 Debilidades de la empresa	113
Figura 3 Organigrama.....	114

Contenido de Imágenes

Imagen 1 Página Web	108
Imagen 2 Misión	109
Imagen 3 Visión	109
Imagen 4 Valores	110
Imagen 5 Ubicación	111
Imagen 6 Localización	112
Imagen 7 Ambientación	112
Imagen 8 Temáticas	114
Imagen 9 Murales	114
Imagen 10 Terraza	115
Imagen 11 Eventos Privados	115
Imagen 12 Baby Shower	116
Imagen 13 Capacitación de empleados	116
Imagen 14 Hamburguesa Arenal	117
Imagen 15 Hamburguesa Escalante	118
Imagen 16 Hamburguesa Río Frío	118
Imagen 17 Hamburguesa Polet	119
Imagen 18 Hamburguesa Beer Clasic	119
Imagen 19 Hamburguesa Bambina	120
Imagen 20 Hamburguesa Nueva BF	120
Imagen 21 Hamburguesa Texana	121
Imagen 22 Hamburguesa Chela Rola	121
Imagen 23 Cerveza Escalante	122
Imagen 24 Cerveza Dota	122
Imagen 25 Cerveza Tortuguero	123
Imagen 26 Cerveza Puerto Viejo	123
Imagen 27 Facebook Ads	124
Imagen 28 Instagram Ads	126
Imagen 29 Alianzas Airnbnb	127
Imagen 30 Alianzas servicio a domicilio	129

Dedicatoria y Agradecimiento

Dedicatoria

A Dios por su amor incondicional, que con su mano me ha guiado siempre, particularmente en este proceso, gracias por permitirme obtener una meta más.

A mis padres que con su amor y esfuerzo desde niña trabajaron para que no me faltara nada y con consejos me guiaron para que siguiera con mis estudios. No alcanzará la vida para retribuirles todo lo que hacen por mí, ni las palabras serán suficientes para expresar mi gratitud y admiración, gracias por su amor incondicional.

Agradecimiento

A mi mamá que con su amor y gran ejemplo me ha enseñado a luchar contra cualquier adversidad, gracias por darme la vida y hacerme la persona que soy.

A mi papá por sus palabras, que desde niña me aconsejó a seguir siempre adelante con mis estudios.

A mis hermanos por ser parte de mi vida y hacerme querer ser el mejor ejemplo como hermana mayor.

A mi novio Manuel por ser mi apoyo incondicional en cada momento de mi vida, gracias por confiar en mí y alentarme a crecer profesionalmente y como persona.

A mi tutor Allan Chinchilla por su dedicación y palabras de aliento me brindó las bases y el conocimiento necesario para el logro de esta meta.

A mi lectora Doña Eugenia que con su apoyo y conocimiento me brindó las bases fundamentales para la conclusión de mi tesis.

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo será desarrollado con el fin de analizar el plan estratégico que utiliza la empresa Costa Rica Beer Factory Inc. para determinar su posicionamiento en Barrio Escalante en tiempos de Covid-19. Se estudiaron las condiciones bajo las que trabaja la empresa y su aplicación de estrategias, la situación actual frente a la pandemia y si cuenta con alguna para afrontar sus efectos. Para posteriormente presentar una propuesta de la misma.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, el cual utiliza la recolección de datos con medición numérica, lo que permite realizar tanto las tabulaciones como las gráficas respectivas para la interpretación de los resultados. La empresa, es un restaurante llamado Costa Rica Beer Factory Inc., el cual se encuentra ubicado en Barrio Escalante. Su enfoque se centra en el sector gastronómico, por lo que la zona donde se encuentra cuenta con amplio potencial para desarrollarlo. Este trabajo de investigación, estará desarrollado en seis capítulos.

En el primer capítulo se abordará el problema de la investigación, los objetivos que se persiguen, la justificación, los antecedentes del trabajo y las proyecciones. En el capítulo dos se plantea el marco teórico. En el capítulo tres se señala el marco metodológico referencial. En el capítulo cuatro se explica el análisis e interpretación de los datos. En el capítulo cinco se otorgan las conclusiones y recomendaciones del trabajo. En el capítulo seis se presentará la propuesta para el trabajo de investigación con base en las conclusiones.

Con el análisis realizado, se concluye que Costa Rica Beer Factory Inc. sí ha aplicado un plan estratégico, sin embargo, el mismo no ha sido eficiente y no ha tenido un resultado positivo, y estas falencias, se hacen más evidentes ante la situación actual de la pandemia, debido a que, han tenido un impacto negativo en sus ingresos a raíz de las medidas de confinamiento aplicadas por el Gobierno.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El planteamiento del problema describe una situación en cuestión que debe ser resuelta, es el punto de partida que da el enfoque y obliga a centrarse en algo concreto, es una parte fundamental del proceso de investigación pues determina y encausa todas las acciones que se seguirán posteriormente.

Al respecto, Eschenhagen, Vélez, Maldonado y Guerrero (2018) indican que:

Los problemas constituyen, metodológicamente hablando, el ADN de la investigación o del pensar. Sin problemas nadie piensa, pero pensar entonces es bastante más que resolver problemas. En sentido propio, pensar crea nuevas dimensiones, nuevos mundos, nuevas alternativas inexistentes anteriormente, así el pensar responde a los problemas, creando posibilidades, imaginando divergencias y no convergencias. (párr. 3)

Con base en lo anterior, se presenta la introducción al problema de la investigación, que es, las repercusiones a las que se enfrenta toda empresa, ante el uso o no de un plan estratégico para la organización del trabajo, desde el compromiso de cada una de las partes ante el cumplimiento de sus funciones. Que, para efectos de la presente investigación, radica en un restaurante.

Para hacer referencia a las empresas, se presenta una breve descripción del lugar al que pertenece el restaurante de este estudio. La zona de Barrio Escalante, al igual que el resto del distrito del Carmen, cantón de San José, pertenecen a la región del Valle Central. Los terrenos de esta zona se encuentran totalmente urbanizados y contenidos en la ciudad de San José. Actualmente, Barrio Escalante es una de las potencias de la provincia de San José gracias a lo que se conoce como el Paseo Gastronómico y sin duda alguna sigue cosechando historia y cultura en cada uno de sus rincones.

Su ubicación estratégica y de fácil acceso, un clima amigable y su cercanía con espacios culturales públicos y privados de relevancia, son ideales para lograr el ambiente adecuado para vivir y disfrutar.

Partiendo de lo anterior, Costa Rica Beer Factory Inc. (CRBF) es un restaurante que también se ha visto afectado por el efecto del Coronavirus, sus ventas y el nivel de visitas de los clientes ha disminuido a raíz de la cuarentena; esto ha causado que las familias que laboran y dependen de este negocio estén altamente preocupados y temen no poder llevar el sustento a sus hogares tal y como ha sucedido en muchos negocios que han tenido que cerrar sus puertas.

A pesar de que la empresa ha logrado sobresalir con productos propios e innovadores, uno de los problemas que ha tenido la compañía a raíz de la Covid-19 es que los clientes ya no tienen las mismas necesidades, ya que estas son cambiantes; en este momento su prioridad está en su salud y en sentirse seguros en sus casas o en los lugares que visiten. La empresa no cuenta con un plan estratégico de mercadeo que se acople a estas nuevas necesidades de los clientes.

Otro de los problemas que se presenta es que no cuentan con un manejo adecuado de los pedidos *express* o a domicilio y no se ha dado mucho énfasis a este punto. En estos tiempos de crisis, las personas no quieren salir de sus casas y por ende este debería ser uno de los procesos en los que más se debe trabajar para lograr llevar las órdenes de los clientes hasta la comodidad de sus casas.

Lo mencionado anteriormente se traduce en pérdidas monetarias para la compañía, así como la disminución de clientes al no enfocarse en brindarles un mejor servicio adecuándose a sus nuevas necesidades.

Esta investigación ayudará a que Costa Rica Beer Factory Inc. logre mantener su lealtad de marca, posicionamiento y diferenciarse de la competencia, satisfaciendo las necesidades de los consumidores a pesar de la crisis que está enfrentando el país.

Para esta finalidad se realizará una descripción detallada de la empresa y un análisis situacional, tanto de su parte estratégica como operativa.

Cada empresa debe encontrar el plan para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo que tenga mayor sentido según su situación, sus oportunidades, objetivos y recursos específicos. Este es el enfoque de la planeación estratégica: el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades de

marketing. La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación dentro de la empresa. (Kotler y Armstrong, 2013, p.38).

Lo anterior deriva en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las acciones que le permitirían a Costa Rica Beer Factory Inc. aprovechar los procesos de gestión administrativa para obtener mayor afluencia de clientes?

Objetivos

Objetivo General

Analizar el plan estratégico que utiliza la empresa Costa Rica Beer Factory Inc. para determinar su posicionamiento en Barrio Escalante en tiempos de Covid-19.

Objetivos Específicos

- Conocer el plan estratégico que utiliza Costa Rica Beer Factory Inc. para el posicionamiento.
- Especificar las variables que intervienen en el posicionamiento de Costa Rica Beer Factory Inc. en Barrio Escalante.
- Explicar las estrategias de posicionamiento por Costa Rica Beer Factory Inc. en tiempos de pandemia.

Justificación

Las tareas de diseñar, implementar y ejecutar las estrategias de una compañía representan el corazón y el alma de la administración de negocios. Por medio de ellas, la gerencia es capaz de apostar por una posición en el mercado, conducir sus operaciones, atraer y satisfacer consumidores, competir exitosamente y alcanzar sus objetivos organizacionales (Tompson y Strickland, 2004).

Anteriormente se creía que el *marketing* debía ir enfocado únicamente en generar ventas, hoy en día el concepto ha evolucionado y se ha comprendido la importancia de generar satisfacción en el cliente. Kotler y Armstrong (2013) indican: “Si el mercadólogo comprende las necesidades del cliente, desarrolla productos que le proporcionan valor superior y les fija precios adecuados, además de distribuirlos y promoverlos eficazmente, esos productos se venderán con facilidad”. (p.5)

Kotler & Armstrong (2013) también mencionan que:

El concepto más básico que fundamenta al *marketing* es el de las necesidades humanas. Las necesidades humanas son estados de carencia percibida. Incluyen las necesidades físicas de comida, vestido, calor y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Los mercadólogos no crearon estas necesidades; son una parte básica del carácter humano. (p.6)

Lo que se pretende mediante la presente investigación, es brindar una propuesta al restaurante Costa Rica Beer Factory Inc. que le funcione como guía de acciones por realizar, debido a la situación que enfrenta con la baja afluencia de clientes y también promover su imagen dentro de Barrio Escalante.

Otro de los fines de la presente investigación es, aportar conocimientos prácticos de la planificación estratégica, adoptando diferentes métodos para el estudio de empresas. La investigación recopilará información del trámite administrativo, así como la imagen al consumidor, para lograr una administración más exitosa e innovadora que ayude al crecimiento de la misma.

Antecedentes

Antecedentes internacionales

La primera tesis internacional que se consultó fue elaborada por Cruz (2016) y titulada como: La Planeación Estratégica como herramienta para el logro de los objetivos organizacionales

en una empresa comercializadora de equipo de seguridad, en el Instituto Politécnico Nacional en D.F. México, para obtener el grado de maestro en administración.

Tiene como objetivos: Objetivo General: Investigar si la planeación estratégica le dará a Safety Mart las herramientas de gestión y control, para que pueda lograr sus objetivos organizacionales, con miras a un crecimiento y expansión del modelo de negocio. Objetivos específicos: Concientizar a los directivos de (Safety Mart) para que se gestione y se tomen decisiones con base en la utilización de herramientas de planeación estratégica con el fin de lograr los objetivos organizacionales y fortalecer el modelo de negocio. Aportar a la Organización (Safety Mart) bases sólidas de gestión de acuerdo con las herramientas de planeación estratégica.

La investigación cuenta con un enfoque cualitativo, obtenido de opiniones de las personas que contestaron los cuestionarios enviados vía correo electrónico, y las que fueron entrevistadas, tratándose de una muestra por conveniencia no probabilística en el estudio.

El estudio de Cruz es pertinente con la investigación ya que indica que la implementación de un plan estratégico requiere que cada área de la organización asuma una responsabilidad, así mismo se debe concientizar y entender que existe un problema, el cual es necesario atender.

Como segunda tesis internacional, se utiliza la elaborada por Martínez y Silva (2016), la cual es titulada como: Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch-Chiclayo, en la Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú, para obtener el grado de Licenciatura en Administración.

Tiene como Objetivo General: Proponer un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo 2015. Objetivos específicos: Diagnosticar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo, mediante el Balanced Score Card. Elaborar un plan estratégico para la mejora en la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo. Se aplica una metodología cualitativa.

La investigación es pertinente ya que Martínez y Silva mencionan que la aplicación de una planificación estratégica, le permitirá a la empresa, lograr un desarrollo sistemático dentro de la

organización y nuevas perspectivas en la toma de decisiones, manteniendo las directrices necesarias para encaminar sus esfuerzos hacia un objetivo en común que beneficie a todos.

Antecedentes nacionales

El primer antecedente fue realizado por la investigadora Andrea Fiatt Fernández (2015), quien desarrolló una investigación cualitativa denominada Propuesta de una estrategia de *marketing* para la empresa Locatel Costa Rica (tesis maestría) Universidad de Costa Rica. Menciona que los aspectos más valorados por los clientes a la hora de seleccionar dónde comprar son la ubicación, el precio, el surtido de productos y el servicio al cliente. Por esta razón se recomienda que la empresa realice revisiones constantes de aspectos como la percepción de sus precios por parte de los clientes y evaluaciones de la calidad del servicio al cliente por medio del sistema de cliente incógnito.

El objetivo de la investigadora con el estudio realizado es crear un plan de *marketing* que brinde y permita por medio de un estudio de mercado conocer las necesidades y expectativas de los clientes, así como el alcance que han tenido los esfuerzos actuales en el área de publicidad y mercadeo, para mejorar su participación de mercado, posicionamiento y fortalecimiento de marca y tráfico en las tiendas.

El estudio de Fiatt es pertinente con la investigación, ya que aborda los rubros que se deben tomar en cuenta a la hora de realizar un plan de mercadeo para una empresa y que este le permita aumentar sus ingresos, uno de estos rubros es la revisión constante del servicio al cliente y de cuál es la percepción de estos.

La segunda tesis nacional escogida fue realizada por Alvarado (2015), para la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el grado y título de Maestría Profesional en Gerencia. Se titula: Diseño de una propuesta de plan estratégico para la compañía Matelpa.

La cual tiene como objetivos: Objetivo General: Diseñar un plan estratégico para la compañía Matelpa S. A. mediante el uso de la herramienta gerencial Cuadro de Mando Integral (CMI) para que la compañía pueda implementar adecuadamente su estrategia, mejorando su desempeño. Objetivos específicos: Contextualizar y conceptualizar la industria electromecánica

en obras de infraestructura en Costa Rica mediante una descripción de esta, utilizando el enfoque de las Cinco Fuerzas de Michael Porter. A su vez, se expondrán los fundamentos teóricos de la investigación. Describir la situación actual de Matelpa, considerando su historia, su organización y procesos actuales, su marco estratégico y sus resultados financieros y operativos. También, se considerará el mercado al cual se enfrenta y los factores que afectan su entorno.

Es desarrollado bajo un enfoque cualitativo. Contiene la siguiente conclusión: El CMI es una herramienta gerencial que permite parametrizar la estrategia de una compañía, logrando establecer metas para cada uno de los objetivos estratégicos y permitiendo el seguimiento y monitoreo de las principales variables que afectan los factores críticos de éxito de una empresa.

La investigación de Alvarado es pertinente con el estudio ya que indica que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que la compañía puede implementar para mejorar su desempeño y que, actualizado de manera trimestral de acuerdo con los cambios internos y del macroentorno, asegurará que la herramienta continúe siendo efectiva en el logro de los objetivos planteados.

Como tercer antecedente el investigador Julio Cesar Chavarría Esquivel (2016) Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de Publicidad BTL en Costa Rica (Maestría) Universidad Estatal a Distancia, quién concluye en la investigación de carácter cualitativo que en el plan de negocios de una empresa se debe hacer énfasis en la creatividad e innovación, tanto en lo que respecta al manejo administrativo de la misma como en las propuestas y trabajos que se desarrollen. Dicha característica permitirá abrirse espacio entre los competidores y ganar clientes poco a poco. También afirma que es vital contar con un servicio diferenciador que le permita a la empresa sobresalir de los competidores.

El objetivo de Julio Chavarría con este estudio es desarrollar un plan de negocios que sirva como guía para la creación de una empresa de publicidad que ofrezca un servicio diferenciado en el mercado empresarial.

Este estudio es de gran aporte para la investigación dado que brinda información sobre las características que debe tener una empresa para diferenciarse de los competidores, como lo es la

constante innovación y la creatividad de sus productos en comparación con sus competidores, siempre estar un paso adelante de estos.

Como cuarto antecedente la investigadora Alexandra Obando Garita (2017) Propuesta de un plan de *marketing* digital para mejorar el posicionamiento de la marca Trades para el II semestre 2017 (tesis de pregrado) Instituto Tecnológico de Costa Rica, concluye en su investigación mixta que las empresas reciben publicidad por medios digitales y el medio por el cual prefieren recibir la publicidad es por correo electrónico, en cuanto a las redes sociales y páginas *web*, aunque no son los medios de más preferencia también son importantes para estas organizaciones. Además, se logra determinar que el recibir publicidad en el ámbito empresarial, tiene influencia en la toma de decisiones en el proceso de compras.

El objetivo general de la investigación realizada por Alexandra Obando es determinar cuáles son los medios más utilizados por los consumidores para recibir publicidad. Este estudio es pertinente a la investigación que se está realizando sobre una propuesta de plan de *marketing* ya que indica datos importantes relacionados con los medios, por los cuales los consumidores se informan de las ofertas existentes, se debe realizar una investigación o estudiar al cliente, esto para determinar cuáles son los medios más utilizados por los mismos.

Como quinta tesis nacional, se elige la elaborada por Quesada y Sandí (2019), para obtener el grado y título profesional de Maestría Profesional en Gerencia, para la Universidad de Costa Rica. Titulado como: Propuesta de un plan estratégico para Eurobus S. A.

La investigación se realiza de acuerdo con un enfoque cualitativo y tiene como objetivos: Objetivo General: Diseñar un plan estratégico que funcione como guía para el mejoramiento de la gestión en las diferentes áreas de la empresa EUROBUS S.A., tomando en cuenta las áreas de gestión humana, operativa y servicio al cliente. Objetivos específicos: Realizar una investigación de fuentes bibliográficas para conceptualizar teóricamente lo que es una estrategia y un plan estratégico. Llevar a cabo una revisión interna de la empresa, teniendo como ejes de análisis la misión, visión y los objetivos. Proponer un plan estratégico, mediante el cual se puedan solventar las necesidades de la empresa analizadas en la presente investigación a través de una herramienta para la toma de decisiones en la organización.

Es pertinente con la investigación ya que menciona que con la creación de un plan estratégico le permite a la organización tener una línea que funcione como referencia para alcanzar la meta que se han planteado, a través de un conjunto de objetivos estratégicos, un plan de acción e indicadores que sirvan como medidores de avance, y recomienda que cuando se desee implementar el plan estratégico es necesario ubicar en contexto a cada uno de los miembros de la organización, es decir, comunicar los objetivos, para que cada uno conozca los principales cambios que va a presentar el desarrollo de la organización.

Proyecciones

El proyecto se desarrollará en la empresa Costa Rica Beer Factory Inc. enfocado hacia la oferta del área de los restaurantes ubicado en la zona de Barrio Escalante. Las metas que se desean alcanzar con esta investigación son las siguientes:

- Realizar un plan estratégico, que le permita a Costa Rica Beer Factory Inc. implementarlo, para trazar la ruta de acciones que la empresa debe seguir con el fin de alcanzar las metas y lograr atraer nuevos clientes.
- Mejorar el desempeño de las gestiones que realiza la empresa, esto les permitirá obtener una mayor competitividad frente a sus competidores.
- Generar una amplia información sobre el plan estratégico para que la difusión de este sea una guía para los lectores.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Plan Estratégico

¿Qué es un plan estratégico?

El plan estratégico es una herramienta de gestión que con su elaboración obliga a reflexionar sobre la forma en que se están haciendo las cosas, y a marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y el deseado.

Delaux (2017) comenta que:

El plan estratégico constituye la base para la toma de decisiones. Representa un vehículo para la comunicación, comercialización, negociación, racionalización y la coherencia de las decisiones estratégicas. Es la función primaria para ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias que se acerquen lo más razonablemente posible a los objetivos deseados por los gerentes. (p.9).

Como indica el autor, el principal objetivo, y más importante, de un plan estratégico es trazar un mapa que deje claro cuáles son las principales acciones y metas para conseguir un resultado final establecido, esto con el fin de convertir cada uno de los objetivos en acciones.

Estas metas también buscan identificar cómo eliminar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos.

¿Cómo elaborar un plan estratégico?

Para la elaboración adecuada de un plan estratégico se debe desarrollar un proceso que conlleve un análisis, evaluación y diagnóstico de la situación para, de forma racional, definir actuaciones que permitan superar y mejorar la actual situación, dando respuesta adecuada a los retos identificados.

Sainz (2017) menciona que:

El proceso de elaboración de un plan estratégico se conforma por tres fases, las cuales son las siguientes:

- Primera fase: Análisis de la situación externa y de la situación interna.

- Segunda fase: Diagnóstico de la situación y decisiones estratégicas las cuales están compuestas por: Sistema de objetivos corporativos, que se refiere a la misión, visión, valores y objetivos estratégicos y estrategias que pueden ser corporativas (que incluye la definición del negocio, estrategias de cartera de negocios, estrategias competitivas, estrategias de crecimiento) o funciones.
- Tercera fase compuesta por: Decisiones operativas las cuales contemplan planes de acción, priorización de planes, de las acciones, presupuesto y cuenta de explotación previsional. (p.101).

Como se puede apreciar, un plan estratégico requiere de información para realizar un análisis de la realidad actual de la empresa, qué hace su competencia, los clientes que se quieren, los proveedores, cómo está el mercado en general, el sector y el entorno.

Siguiendo las fases para la realización de un plan estratégico y teniendo toda la información pertinente, la empresa puede tomar la decisión operativa que les permita alcanzar las metas trazadas.

Elementos de un plan estratégico

El plan estratégico consiste en conocer la realidad en la que se desenvuelve la compañía, la temática sobre la que se quiere intervenir, para que esta descripción permita identificar y dimensionar las necesidades y problemas o retos más importantes con los que se enfrenta esta temática, así como establecer pautas para la formulación de alternativas válidas a los retos planteados.

Para la buena elaboración de un plan estratégico se deben conocer los elementos que lo conforman, para que sea aplicado de forma efectiva y obtener resultados positivos para el logro de objetivos.

Huber (2018) comenta que:

La planificación estratégica da lugar al plan estratégico, el plan estratégico puede estar redactado por los participantes del proceso de planificación estratégica o por la persona que ha llevado el proceso, el plan estratégico está compuesto por:

- Resumen ejecutivo: sinopsis del plan en dos o tres páginas, escrita en términos comprensibles para todos los posibles lectores.
- Antecedentes: descripción de la institución, su historia y su situación actual, incluido sus logros, así como la situación que motivó el proceso de planificación estratégica.
- Misión, visión y valores: descripción de la filosofía de la organización.
- Objetivos y estrategias: lista de objetivos y de las estrategias identificadas para garantizar la consecución de los objetivos.
- Apéndices: toda la documentación adicional relacionada con el proceso de planificación estratégica que proporciona la información previa utilizada por los planificadores estratégicos para llegar al plan definitivo. (p.221)

Como menciona el autor, para que estos cinco elementos den un resultado positivo, debe haber una buena comunicación y una activa participación de los trabajadores, de acuerdo con los diversos niveles.

Para la presente investigación es necesario conocer los elementos que componen un plan estratégico, para poder identificarlos y así determinar si son de beneficio para la presente función de la empresa o bien, si se deben cambiar o mejorar de acuerdo con las estrategias y proyecciones que se quieren aplicar u obtener.

Importancia de la planeación estratégica

Tener un plan estratégico ayuda a poner orden y a asignar prioridades en la gestión de los recursos para trabajar con eficiencia y eficacia, fomenta el planeamiento y la comunicación interna, mantiene el enfoque en el futuro desde el presente, da una perspectiva positiva de desempeño en la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo y, por sobre todas las cosas, organizar a todo el personal para lograr un objetivo, estimula a poner en práctica valores corporativos como: trabajo en equipo, comunicación, compromiso, constancia, creatividad y desarrollo humano.

Delgado (2015) menciona que:

La importancia que tiene la planificación estratégica en una empresa sin importar su tamaño, se deben considerar varios aspectos importantes:

- **Direccionamiento:** Es importante que todos conozcan qué hacen y para qué lo hacen. La planificación estratégica permite la suma de individualidades, formar parte de algo mayor, pero de lo que todos son parte, facilita el sentido de dirección, lo que permite a todos los colaboradores conocer y apreciar hacia donde van, lo que quieren ser y hacer.
- **Pertinencia:** Debe ser entendido como algo que suma, el plan estratégico existe para garantizar esta pertinencia, vincula los acontecimientos diarios en una línea, que asegura que las acciones y decisiones no se aparten de la realidad de la organización.
- **Conducta uniforme:** Las personas no pueden hacer cualquier acción que quieran dentro de la organización porque sería un caos, el comportamiento debe ser pertinente, se debe conciliar con el logro de los objetivos de la organización y responsabilidad de cargos, el plan estratégico sería un factor que añade valor a ese comportamiento ideal.
- **Consistencia:** Se entiende como la firmeza, estabilidad, la cual muchas organizaciones parecen perder en el tiempo con directivos ejecutivos que a veces tienen ideas revolucionarias, que pueden traer logros o éxitos a la empresa, pero de vez en cuando se apartan de la consistencia, esta se puede establecer en el plan estratégico.
- **Efectividad organizacional:** Los componentes favorables en las culturas de organizaciones que han resultado exitosas, son integrantes del proceso de planificación. El proceso de planificación formal es un valor agregado e indispensable en la gestión moderna, que en definitiva incrementa o promueve la efectividad organizacional.
- **Correspondencia:** No se puede tolerar que en una organización las decisiones tomen diferentes lados, se deben corresponder. Si esto no

se tolera, los posibles motivos de fricciones entre departamentos se minimizan o eliminan. Por eso es importante el factor de cohesión y coherencia que introduce el plan estratégico, porque cada dirección planifica en torno a un documento aceptado y reconocido por todos.

- Continuidad: Antes las organizaciones se preocupaban por el éxito inmediato. El futuro no importaba y la estabilidad del entorno añadía un factor de confianza. Actualmente la situación cambió y el futuro llegó, por lo que es necesario perdurar en él. Las empresas esperan existir 20 o 30 años, si es posible perpetuarse, pero para ello es necesario actuar, por eso el plan estratégico es importante, da un plan visualizado a largo plazo, donde dice qué debe anticipar y cómo se debe preparar.
- Convergencia: Es importante que todos los esfuerzos sean afines para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto se logra gracias a que los objetivos no se improvisan, sino que son de conocimiento de todos los participantes del plan estratégico. Por lo tanto, no puede haber sorpresas ni malos entendidos, ya que todos en la organización conocen lo que se espera de la labor que realizan.
- La planificación forma parte vinculante con el manejo de un negocio o trabajo no importa el trabajo de la empresa, la época o el año. Es uno de los cuatro pilares de la Administración: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, se ha mantenido y se mantendrá en el tiempo asociado a la acción de emprender. (pp.39-42).

Un Plan Estratégico en una empresa, es tan elemental como lo es que cada persona debe tener un plan de vida que determine hacia dónde dirigir sus pasos para lograr esas metas y sueños.

La importancia de una planificación estratégica radica en que ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, este será transmitido al personal para la obtención de sus

objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia dónde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Beneficios de la planeación estratégica

Desde fijar metas para entrar a nuevos mercados o ampliarlos, diversificar productos o hasta ampliar sus operaciones hacia otras áreas, será necesario formular estrategias en pro de las oportunidades y fortalezas, tomando en cuenta que el mundo es cambiante y competitivo. Los beneficios que se obtienen al implementar la planeación estratégica como práctica empresarial son muchos, ofrece diferentes alternativas motivadas al éxito.

Castellanos (2015), menciona los siguientes beneficios, que se obtienen al contar con un plan estratégico:

- Permite detectar oportunidades, y clasificarlas en prioridad y explotarlas.
 - Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
 - Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
 - Reduce consecuencias de condiciones y cambios adversos.
 - Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
 - Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a oportunidades detectadas
 - Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
 - Propicia actitud positiva ante el cambio.
 - Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio.
 - Disminuye recursos dedicados a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.
- (p.44)

Según el autor, se debe determinar la dirección de la empresa, para ello, los líderes de la empresa deben tener clara la visión de la misma y saberla comunicar o transmitir claramente a sus trabajadores, así como también determinar la situación actual, esto luego de tener claro hacia dónde se quiere llegar. Se debe realizar un análisis sobre la situación de la empresa, es decir, conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para así poder formular la estrategia que ayudará a obtener resultados mediante el establecimiento de metas intermedias y las metodologías o pasos necesarios para ir avanzando, llevando un control con base en indicadores que deben ser medibles, específicos y adecuados a cada organización.

Decisiones.

La toma de decisiones en una empresa es el proceso por el que se escoge una opción entre varias posibles a la hora de afrontar un problema y solucionarlo o para determinar cómo se llevarán a cabo determinadas acciones que afecten a la empresa. Al respecto, la Real Academia Española (2020) define una decisión como la “determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa, y la firmeza, seguridad o determinación con que se hace una cosa”.

En un entorno tan cambiante como el actual, el proceso de toma de decisiones en la empresa debe ser flexible y capaz de adoptar diferentes enfoques. Para el trabajo de investigación es relevante la toma de decisiones que se realizan en la empresa, dado que estas no deben tomarse sin conocimiento de información relevante, se debe contar con las bases para el éxito de estas decisiones.

Comunicación.

Por medio de la comunicación se intercambia la información necesaria que dos partes quieren transmitir, la comunicación es un pilar importante para cualquier tipo de relación interpersonal, todos los seres humanos requieren de la comunicación para abarcar las necesidades que se presentan. Cuevas (2017) menciona que: “La comunicación es la capacidad que tienen todos los seres humanos para relacionarse con su entorno e intercambiar ideas y sentimientos”. (p.7)

La comunicación juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

Comercialización.

La comercialización es el conjunto de actividades desarrolladas para facilitar la venta de un producto o servicio y conseguir que este llegue finalmente al consumidor. Cruz (2019) da la definición como: “Actividad consistente en intercambiar productos por un precio dado con el objetivo de venderlos directamente o transformarlos para su posterior venta.” (párr.3)

Siendo el intercambio comercial, la actividad de comprar y vender mercancías, este acto es fundamental en el comercio y tiene un impacto en el mercado de bienes, servicios y la propiedad intelectual, es relevante dentro del trabajo de investigación definir tal concepto, dado que se busca que la empresa tenga éxito en el ámbito que se desempeña, es fundamental enfocarse tanto en el desarrollo del proceso del producto o servicio que la organización ofrece, como su venta.

Negociación.

La negociación es un proceso en el que los interesados llegan a un acuerdo sobre un asunto en particular, intercambian información, promesas y aceptan compromisos formales, una buena o mala negociación puede llevar a conseguir el éxito, o el fracaso de lo que se pretende negociar. Ladrón (2019) detalla que: “La negociación es un proceso en el que intervienen dos partes enfrentadas que intentan el acercamiento de posiciones, conseguir una situación aceptable para ambas de forma que les permita crear, mantener o desarrollar una relación”. (p.9)

La importancia de la negociación en las empresas se debe a su lucha por atraer la atención del público y conseguir sus objetivos comerciales. Es pertinente identificar este concepto en el trabajo de investigación dado que la negociación, se convierte en una buena herramienta en práctica dentro de la estrategia empresarial.

Racionalización.

La racionalización implica organizar y disponer el trabajo o la producción, o parte de ella con la finalidad de reducir los costos y aumentar el rendimiento. Karl Mannheim (1936) citado por Elías y Renán (2016) menciona que: “La racionalización es una secuencia de acontecimientos, que sigan un curso regular y, por lo tanto, esperado o probable.” (p.70)

La competitividad de un producto o servicio está en gran medida en la capacidad de producirlo a un valor de coste mínimo. Para conseguirlo, es necesario simplificar el trabajo, maximizar la productividad de los recursos, minimizar sus costes y optimizar la calidad final. En el presente trabajo de investigación es pertinente definir el concepto ya que el plan estratégico busca eficiencia y al aplicar la racionalización, se deben tomar en cuenta todos los factores, procedimientos e instrumentos en el proceso.

Coherencia.

La coherencia, es una actitud consecuente a los principios y valores que posee una persona o bien la organización como tal. La coherencia va a servir de guía para liderar una organización, genera un ambiente de transparencia, da oportunidad de una conexión para que los colaboradores de una empresa sientan la conexión o se sientan identificados y orgullosos al formar parte de una empresa con valores, principios y prácticas congruentes. Madrid (2015) menciona que:

El concepto de la coherencia está fundamentado en la relación que ha de establecerse entre las partes de un todo. Por tanto, uno de los pilares sobre los que

se fundamente el concepto de coherencia es el respeto por la organización lógica de ideas, que es la que garantiza el proceso de la comunicación. (p.343)

Como lo indica el autor, la coherencia organizacional genera seguridad personal y competitividad empresarial, es un concepto elemental en los negocios, trabajo y entre personas. Dentro de la investigación el concepto de coherencia es de relevancia, esto porque las decisiones y acciones que la empresa practica son fundamentales en el plan estratégico y muestra lo que se espera de los colaboradores o empresa.

Organizaciones.

Una organización es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en un objetivo en común por lograr dentro de un tiempo, espacio y cultura determinada. Cano (2019) indica que: “La estructura de organización de una empresa es la división de todas sus actividades y su agrupación para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades que, a través de la organización y coordinación, buscan alcanzar objetivos.” (p.12)

Es de vital importancia que en una organización se practique la confianza de trabajar en equipo, ya que esta solo puede funcionar si entre las personas que la componen existe la comunicación y la intención de actuar coordinadamente hacia las metas u objetivos por cumplir.

Estrategias.

La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo creará valor, se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos por emplear para cumplir con dichos objetivos. La estrategia brinda orientación a las acciones que se quieren realizar, desde la marca, la operatividad. Según Bayón (2019) la estrategia debe entenderse como:

(...) una búsqueda constante de un plan de negocios tendente a desarrollar y explotar aquellas ventajas competitivas de la organización que le permitan diferenciarse de sus competidores existentes en un mercado global e inmediato, aprovechando las fortalezas estructurales y funcionales de la empresa, con un único y claro objetivo final: Crear mayor valor para sus clientes. (p.10)

Como lo indica el autor, las estrategias se enfocan en buscar virtudes que posee la empresa para así diferenciarse de la competencia, de esta forma sacar ventaja de sus fortalezas para crear mayor valor para sus clientes.

Formular e implementar estrategias es una de las funciones más importantes de toda empresa ya que, al permitir alcanzar los objetivos, las estrategias determinan en gran medida el éxito o fracaso de la empresa.

Objetivos.

Los objetivos son los resultados que se espera obtener con la ejecución de las actividades que integran un proyecto, empresa o entidad. De acuerdo con Rojo (2015): “(...) son los fines que la empresa quiere alcanzar en función de la línea estratégica que ha definido previamente.” (p.53)

La importancia para esta investigación, de los objetivos es que, con base en estos, se realiza la evaluación de éxito o fracaso del proyecto y también son la ruta o guía de las actividades por realizar, por lo que dan direccionalidad al proyecto.

Variables

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018): “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. (p.87)

En términos generales, una variable representa un atributo medible que cambia a lo largo de un experimento comprobando los resultados. Estos atributos cuentan con diferentes medidas, dependiendo tanto de las variables, del contexto del estudio o de los límites que los investigadores consideren.

Tipos de Variables

Existen diferentes tipos de variables en una investigación, las cuales dependen de su nivel de operatividad, la relación que tienen con otras variables y del tipo de escala que permiten medirlas.

Variable independiente

Es el tipo de variable que se cambia o controla en un experimento científico para probar los efectos en la variable dependiente. Según Hernández y Mendoza (2018): “La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente.” (p.153)

Es importante mencionar que se utiliza la letra "X" para simbolizar una variable independiente o tratamiento experimental.

Variable dependiente

Este tipo de variable es la que se prueba o se mide en un experimento científico. Puede modificarse a medida que el experimentador cambia la variable independiente. Según Hernández y Mendoza (2018): “Variable dependiente es el efecto provocado por la causa en una relación entre variables”. (p.153)

La variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella. La letra "Y" se utiliza para representar una variable dependiente.

Posicionamiento

¿Qué es el posicionamiento?

El posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de estos. De acuerdo con Ries y Trout (2002): “El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen”. (p.9)

Según el autor, para triunfar en nuestra sociedad sobrecomunicada, toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente en perspectiva. Una posición que tenga en cuenta no solo sus fortalezas y debilidades, sino también las de sus competidores.

En general el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona, en relación con la competencia. El cerebro humano buscará clasificar los productos por categorías y características a fin de que sea más fácil y rápida la recopilación, clasificación y posterior recuperación de la información, igual que como funcionan los archivos, las bibliotecas y las computadoras.

Identificación de la competencia

Es importante que las empresas monitoreen las actividades de la competencia y evalúen sobre la base de sus objetivos, el impacto que desean alcanzar con sus operaciones. De acuerdo con Kotler y Keller (2012): “La competencia se define como aquellas empresas que satisfacen las mismas necesidades del consumidor”. (p.277)

Las empresas deben identificar su marco competitivo de la manera más ventajosa posible ya que se debe satisfacer las necesidades de los clientes mejor que los competidores, así como también permite conocer en qué situación están las empresas que llevan más tiempo en el mercado, cómo han llegado hasta ahí, qué obstáculos se han encontrado y qué oportunidades de éxito han tenido en su trayectoria como empresa.

Análisis de la competencia

Es muy importante que las empresas reúnan información acerca de las fortalezas y debilidades reales y percibidas de cada competidor.

Las empresas pueden encontrar buenas ideas mediante la investigación de los productos y servicios de sus competidores y demás compañías. También tienen la posibilidad de averiguar qué les gusta y qué les disgusta a los clientes con respecto a los productos de la competencia.

Puntos de diferencia

De acuerdo con Kotler y Keller (2012): existen tres criterios que determinan si una asociación de marca realmente puede funcionar como un punto de diferencia:

- **Conveniencia para el consumidor:** Es preciso que los consumidores sientan que la asociación de marca es relevante para ellos. Westin Stamford, en Singapur, se anunció como el hotel más alto del mundo, pero la altura del lugar en donde se alojan no es importante para muchos turistas. A los consumidores también debe dárseles una razón de peso y explicación comprensible sobre por qué la marca puede ofrecerles el beneficio deseado.
- **Facilidad de entrega por la empresa:** La empresa debe tener los recursos internos y el compromiso necesario para crear y mantener de manera factible y rentable la asociación de la marca en la mente de los consumidores. El diseño del producto y la oferta de *marketing* deben apoyar la asociación deseada. ¿Comunicar la asociación deseada exige cambios reales en el producto, o simplemente cambios en

la percepción que tiene el consumidor respecto del producto o la marca? Esto último suele ser más fácil.

- Diferenciación de los competidores: Por último, los consumidores deben considerar la asociación de marca como distintiva y superior a la de los competidores relevantes. (p.280)

Según el autor indica que los puntos de diferenciación son atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, que evalúan positivamente, y que creen imposible encontrar en la misma magnitud en una marca competidora.

Puntos de Paridad

De acuerdo con Kotler y Keller (2012): este tipo de asociaciones se presentan en dos formas básicas:

- Los puntos de paridad de la categoría: son atributos o beneficios que los consumidores consideran esenciales para que una oferta sea vista como legítima y creíble dentro de una categoría determinada de producto o servicio. En otras palabras, representan las condiciones necesarias, aunque no suficientes, para la elección de una marca.
- Los puntos de paridad competitivos: son asociaciones destinadas a superar las debilidades percibidas de la marca. Un punto de paridad competitivo podría ser necesario para invalidar los puntos de diferencia de la competencia, o invalidar la vulnerabilidad percibida de una marca como consecuencia de sus propios puntos de diferencia. (p.281)

Según el autor, los puntos de paridad son las asociaciones de atributos o beneficios que no son necesariamente exclusivas de la marca, sino que, de hecho, pueden ser compartidas con otras marcas.

Pandemia

¿Qué es una pandemia?

Una pandemia es una enfermedad que se extiende a muchos países y continentes, traspasa gran número de fronteras, supera el número de casos esperados y persiste en el tiempo; además,

ataca a casi todos los individuos de una localidad o región. De acuerdo con Doherty (2019) la pandemia es:

Una enfermedad infecciosa nueva-a la que no nos habíamos enfrentado nunca antes-que se disemina de manera global y tiene una alta incidencia de morbilidad (enfermedad) y de mortalidad, fue descrita, durante los últimos trecientos años, como una “pandemia”. La palabra procede de pan (totalidad) y demos (gente, o población). Una pandemia, entonces, afecta a todos los seres humanos. (párr.1)

De acuerdo con la explicación del autor, una pandemia es un brote epidémico que afecta a todo el mundo. Esta pandemia ocasionada por la Covid-19 ha traído consigo problemas no solo de salud, sino que también ha afectado en gran cantidad a la economía mundial por causa del confinamiento y las medidas que imponen las autoridades de cada país.

Actualmente la pandemia ha aumentado en un gran número la tasa de desempleo del país ya sea por la enfermedad o por el confinamiento o medidas impuestas por las autoridades. En el presente trabajo de investigación se define el concepto dado que la empresa en estudio, es una de las muchas compañías, que se está enfrentando ante la situación de las medidas sanitarias, tomadas para evitar el contagio masivo de personas y por ende su reducción de ingreso.

Condiciones para que se dé una pandemia

Las condiciones para que se dé una pandemia únicamente son definidos por la Organización Mundial de la Salud, el virus debe tener el potencial suficiente para producir enfermedades graves o incluso letales. En una pandemia, la enfermedad infecciosa se transmite rápidamente a toda la población, superando los límites geográficos entre países o continentes.

Peters (2016) indica que:

Una epidemia se declara cuando el número de enfermos es claramente más elevado de lo normal y las autoridades sanitarias declaran que es una epidemia, si esta epidemia se da en escala mundial, afecta a un gran número de personas en diferentes países y regiones del planeta. La Organización Mundial de la Salud realiza un seguimiento de los brotes de las enfermedades, y cuando se declaran casos en tres países o más se trata oficialmente de una pandemia. Una pandemia puede ser mortal o puede ser menos grave. (p.6)

De acuerdo con lo anterior, la Organización Mundial de la Salud es el ente encargado de declarar una pandemia a nivel global. Esta declaración se da cuando un número elevado de personas presentan los mismos síntomas, y esta no solo afecta a una región en específico, sino que se da a nivel mundial, en este punto la Organización Mundial de la Salud realiza un seguimiento para determinar si los casos son en tres países o más para así declararlo una pandemia.

A raíz de la actual pandemia por Coronavirus y dado que esta se puede presentar en cualquier país, las empresas deben tomarlo en consideración para la realización de su plan estratégico.

Consecuencias de una pandemia

Las consecuencias de una pandemia pueden variar dependiendo de la gravedad de la enfermedad y las medidas que se tomen en cada país para evitar el contagio de los habitantes, así como también para evitar consecuencias a nivel económico y social. Al respecto Beuchot, Casales, Díaz y otros (2020) se refieren a la actual pandemia y sus consecuencias:

Los gobiernos, en un intento por controlar el contagio, han ordenado una serie de medidas, entre las que se encuentra el encierro de la población en sus casas y prácticas sanificadoras, sin embargo, ello ha producido también una aceleración de la crisis económica por la quiebra de pequeñas y medianas empresas ocasionando el despido de los trabajadores. Pero, además, el intento de detener el contagio falla, al menos por tres razones: por la pobreza en que viven millones careciendo (sic) de los recursos necesarios para alimentarse y asearse: la necesidad de salir a la calle porque se sostienen mediante la economía informal y la falta de una cultura que les permita comprender la naturaleza de la pandemia y actuar en consecuencia. (p.87)

Como lo indica el autor, las consecuencias que trae la pandemia no son solo en el campo de la salud, ya que por el miedo que tienen las personas a salir de sus casas dejan de ayudar a las empresas y esto se convierte en una recesión económica. Por otro lado, las familias de escasos recursos se ven obligadas a salir de sus casas con el fin de buscar trabajo y de llevar sustento a sus hogares, debido a esto los casos aumentan.

En el trabajo de investigación se mencionan algunas consecuencias de una pandemia, dado que está relacionado con la situación actual y el cierre de diversos negocios que son pequeños.

Donde se desarrolla el presente trabajo de investigación, es un restaurante que se ha visto afectado, de ahí la importancia de conocer el concepto de la pandemia, sus causas y consecuencias. Actualmente las medidas sanitarias van cambiando, y las autoridades amplían los horarios de restricción para ayudar a la economía y a las empresas que necesitan seguir funcionando, sin embargo, se comienzan a ver esas consecuencias, como el cierre de negocios, mayor desempleo y muchos casos de contagio.

Enfermedad.

Gozar de una buena salud es algo que la mayoría de personas desean, y por lo general se intenta cuidar de esta para disfrutar de una vida plena. Sin embargo, las enfermedades pueden aparecer en cualquier momento y sin previo aviso, es por eso que se debe llevar hábitos saludables para tratar de evitarlas. Tizón (2018) dice que: “El termino enfermedad proviene del latín infimitas, que significa literalmente falta de firmeza.” (párr.6)

En el mundo existen infinidad de enfermedades, muchas de las cuales no se conocen, y otras que surgirán con el tiempo, algunas más comunes que otras. Muchas de las enfermedades, cuentan con tratamiento o cura. La enfermedad sin cura ni tratamiento puede ser mortal, para el caso de las enfermedades contagiosas, se pueden llegar a ser virales, convirtiéndose en epidemias o bien en pandemias, de ahí el grado de importancia de acogerse a las medidas sanitarias a tiempo.

Disemina.

En medicina, la enfermedad se disemina cuando se traslada a otros órganos o tejidos. A continuación, se detalla el significado, de acuerdo con Espinosa, Mendoza y Monroy (2018) diseminar es: “Extender o esparcir sin orden y en diferentes direcciones (los elementos de algo que está amontonado, ordenado o que forma un conjunto), de modo que queden separados”. (párr.6)

Como queda expuesto en el texto anterior, la palabra diseminar significa esparcir, disgregar, repartir, extender, separar, espaciar, sembrar, espaciar o desperdigar en lo que está unido o amontonado y que esta junta por diferentes lugares. Es distribuir o esparcir el virus, para ello, es necesario evitar el contagio comunitario dado que se extenderá a mayor población, es por ello que muchos de los países que se ven afectados durante una pandemia toman medidas sanitarias, para evitar un contagio mayor.

Morbilidad.

Morbilidad es el índice de personas enfermas en un lugar y tiempo determinado, la Conselleria de Sanitat Universal (2017) cuando se habla de morbilidad se hace referencia a: “(...) un indicador negativo de salud muy importante. Es la epidemiología la ciencia que se encarga de su estudio y lo hace a través de estudios descriptivos, analíticos o experimentales. (p 39)

La descripción del estado de salud de las personas que tienen una enfermedad es importante, aún más cuando se trata de la investigación para una pandemia, en donde no se tiene cura ni tratamiento. Los datos de morbilidad pueden provenir de los registros ordinarios que llevan los registros sanitarios públicos, médicos y otros.

Mortalidad.

Los datos de mortalidad indican el número de defunciones por lugar, intervalo de tiempo y causa, por esta razón es muy importante para el estudio, dado que con ello se sacarán estimaciones y perfiles con mayor riesgo. Al respecto, Villa, Navarro y Villaseñor (2016) indican que la mortalidad es: “Cantidad de personas que mueren en un lugar y un periodo determinados en relación con el total de la población.” (párr. 13)

Es decir, la mortalidad es el índice de defunciones producidas en un territorio en un período determinado y esto es necesario ya que ayuda al Gobierno a proyectar y a tomar precauciones para la salud en la población o bien descartar si se trata de una enfermedad realmente peligrosa. La mortalidad está asociada con las pandemias de ahí su importancia para el trabajo de investigación.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Referente

Nombre de la empresa

Costa Rica Beer Factory Inc.

Misión

Somos una familia de expertos cerveceros dedicados a crear cervezas de categoría mundial para vivir una increíble experiencia, con la mejor compañía y lograr el maridaje perfecto desarrollando la cultura de cerveza artesanal a través de la más alta calidad y la transferencia de conocimiento.

Visión

Ser un referente mundial de cervezas con propósito social y ambiental con los mejores estándares de calidad a través de la constante innovación y mejora tecnológica.

Valores

- Amor, nuestro pilar fundamental donde nacen todos nuestros valores, donde hay amor, todo es posible.
- Amor a la familia, creamos un espacio de respeto, compañerismo y felicidad para nuestros colaboradores.
- Amor a la *birra*, nuestra inspiración, para aprender, innovar y enseñar #birraconamor
- Amor al servicio, nuestra pasión por lo que hacemos nos inspira día a día, para lograr brindar a través de nuestra fundación CRBF un plato de comida a un habitante de la calle.
- Amor al planeta, disminuir nuestra huella ambiental a través de la energía solar y el carbono neutral.

Logo

A continuación, se ilustra el logo de la empresa Costa Rica Beer Factory Inc:



Fuente: Red social Facebook, página de empresa

Historia

Jaime Zuluaga trabajaba en una empresa propia de etiquetas con su padre, cuando casi por casualidad se encontró con una hermosa vivienda en Barrio Escalante, que albergaba un negocio al borde de la quiebra, pero que impulsó su idea de incursionar en el mundo cervecero costarricense.

Con dos ollas puestas en la estufa de su propia casa, comenzaron a experimentar, estudiar, viajar y también a fundar la base de su empresa Costa Rica Beer Factory, con una cerveza Red Ale que aún sigue siendo el producto líder.

En el menú del restaurante, las comidas tienen al menos un ingrediente marinado en cerveza, que puede ser una de las 150 que tienen en su oferta. Como parte de la experiencia de consumo, enseñan cómo servir, tomar y degustar la bebida escogida.

Enfoque

Definir el enfoque de investigación que se utilizará, es importante, dado que es la pauta por seguir para conocer de qué forma se indagará en el tema elegido para el proyecto y determinar cuál método es correcto y que se utilice con el fin de lograr recopilar datos relevantes para el problema planteado en la presente investigación.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) la investigación cuantitativa se define de la siguiente manera:

La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis. Por ejemplo, determinar la prevalencia de una enfermedad (número de individuos que la padecen en un periodo y zona geográfica) y sus causas; predecir quién de los candidatos va a triunfar en la próxima elección para presidente del país; comprobar cuál de dos métodos de enseñanza incrementa en mayor medida el aprendizaje de algo (por ejemplo, robótica elemental) en cierta población, etcétera. (p.6)

En el enfoque cuantitativo, se recolectan datos que puedan ser cuantificables, con el fin de analizar los mismos mediante procesos estadísticos, los cuales ayudarán a sacar conclusiones del problema que se planteó previo en la investigación. Estos datos numéricos también permiten evaluar las respuestas en torno a las recomendaciones que se deben brindar en relación con el tema de investigación. Lo que se requiere con este tipo de enfoque es explorar y describir lo observado y recopilado.

Considerando lo anterior, el presente trabajo de investigación se realizará bajo un enfoque cuantitativo, ya que se centra en el análisis de las variables del trabajo de investigación, los cuales se podrán medir mediante datos cuantificables, con el fin de realizar una medición que permita hacer más fácil el proceso de conclusiones y recomendaciones para la empresa.

Diseño

Para Hernández y Mendoza (2018) el diseño de la investigación es: “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requeridos en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema.” (p.150)

De acuerdo con el planteamiento del problema de la investigación: ¿Cuáles son las acciones que le permitirían a Costa Rica Beer Factory Inc. aprovechar los procesos de gestión administrativa para obtener mayor afluencia de clientes?, la investigación tendrá un diseño no experimental.

El diseño no experimental es definido por Hernández y Mendoza (2018) como: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (p.175)

Las variables del presente trabajo de investigación, no serán modificadas, es por esto que se escoge el diseño no experimental, en el que la información será obtenida a través de herramientas que no serán manipuladas, con el fin de que los datos que se obtenga no presenten alteración alguna. La población se estudiará en su contexto natural, así existe una mayor posibilidad de generalizar los resultados de la investigación.

Sujetos

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que: “Es la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final. Frecuentemente son las mismas, pero no siempre.” (p.198)

Para realizar el análisis del plan estratégico que aplica la empresa dedicada a la industria cervecera y gastronómica en tiempos de pandemia, se tomará como referencia a la gerente general de Costa Rica Beer Factory Inc., 15 colaboradores y a cinco clientes seleccionados al azar, debido a que son los sujetos a los que se les va a aplicar el cuestionario.

Población

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) la población se define como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p.199)

Para el presente trabajo de investigación, se tomará como población a la gerente general de Costa Rica Beer Factory Inc.

Así mismo se trabaja con los 15 colaboradores de la empresa, quienes entre ellos realizan funciones como saloneros, cocineros, *bar tender* y operarios.

Instrumento

Entrevista

Según Savin, Baden y Major (2013) citado por Hernández y Mendoza (2018) se define como:

(...) una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una

comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (p. 449)

La entrevista es uno de los métodos que se utilizarán para la presente investigación, debido a que brinda una apertura a la información que pueden dar los entrevistados, en varios campos como la planificación estratégica, a su vez también permite una profundidad mayor con las personas que formarán parte de la muestra, permitiendo así una mayor relevancia para la construcción de información referente al tema tratado.

Cuestionario

De acuerdo con Bourke, Kirby y Doran (2016) citados por Hernández y Mendoza (2018): “(...) en ciencias sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a (sic) medir.” (p.250)

El cuestionario que se pretende aplicar en la presente investigación es de preguntas cerradas, se aplicará por medio de Google Forms. El tipo de pregunta que se elige para aplicar el cuestionario obedece a que facilita la recolección de datos, y que aporta mayor simplicidad para los encuestados responder a las preguntas en un menor tiempo con solo seleccionar la respuesta, así mismo para el análisis.

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Recolección de datos

Fase 1: Contacto con los colaboradores

Se realiza la consulta a la Gerente General de Costa Rica Beer Factory Inc., la señora Valeria Zuluaga, vía telefónica, la señora indica estar anuente a brindar información dado que requiere ayuda y también permite que se realice el estudio en la empresa.

Fase 2: Entrevista

En esta fase se recolecta la información por medio de preguntas realizadas a la gerente general del restaurante, se verifican aspectos de planificación estratégica, procesos administrativos, efectos del Covid-19 y su impacto en la empresa, se realizarán preguntas

referentes al plan estratégico. Sin embargo, pueden generarse más preguntas en torno a las respuestas que se obtengan.

Fase 3: Cuestionario.

El cuestionario fue consultado con expertos para verificar que cumpla con las variables del trabajo de investigación.

La recolección de información se llevará a cabo mediante la administración de 38 preguntas cerradas, de las cuales se realizarán por medio de Google Forms, que permite hacer un análisis integral de la información mediante gráficos y respuestas que se reciben mediante la herramienta de Google.

Fuentes de Información

Fuentes primarias

Menciona Gallud (2015) como fuentes primarias:

Son las que no han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no lo han sido en el sentido que interesa al enfoque de la tesis o con la amplitud que se desea. Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo. (p.21)

Fuentes secundarias.

Además, Gallud (2015) menciona como fuentes secundarias:

Incluyen un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho. En un estudio sobre la poesía de Rubén Darío, sus poemas serían la fuente primaria y todos los libros que se han escrito sobre ellos, las secundarias. (p.21)

Cuadro de Variables

Tabla 1 Cuadro de Variables

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	SUBINDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
Conocer el Plan estratégico que utiliza CRBF INC para el posicionamiento	Plan estratégico	Qué es un plan estratégico Cómo elaborar un plan estratégico Elementos de un plan estratégico Importancia de la planeación estratégica Beneficios de la planeación estratégica	Decisiones Comunicación Comercialización Negociación Racionalización Coherencia Organizaciones Estrategias Objetivos	Delaux (2017) comenta que el plan estratégico constituye la base para la toma de decisiones. Representa un vehículo para la comunicación, comercialización, negociación, racionalización y la coherencia de las decisiones estratégicas. Es la función primaria para ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias que se acerquen lo más razonablemente posible a los objetivos deseados por los gerentes. (p.9)	Todo aquel trabajo que alguien realiza	Cuestionario
Especificar las variables que intervienen en el posicionamiento de CRBF INC en Escalante	Posicionamiento	Qué es posicionamiento Identificación de la competencia Análisis de la competencia Puntos de diferencia Puntos de paridad	Diferenciación Competidores Comunicación Consumidores	Ries y Trout (2002) comentan que el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente: reordenar las conexiones que ya existen. (p.9)	Lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor	Cuestionario
Explicar las estrategias de posicionamiento por CRBF INC en tiempos de pandemia	Estrategia	Qué es una pandemia Condiciones para que se dé una pandemia Consecuencias de una pandemia	Pandemia Enfermedad Disemina Morbilidad Mortalidad	De acuerdo con Doherty (2019) una enfermedad infecciosa nueva a la que no nos habíamos enfrentado nunca antes que se disemina de manera global y tiene una alta incidencia de morbilidad (enfermedad) y de mortalidad fue descrita, durante los últimos trecientos años, como una "pandemia". La palabra procede de pan (totalidad) y demos (gente, o población). Una pandemia entonces, afecta a todos los seres humanos. (p.2)	Enfermedad a nivel mundial y causa la muerte	Cuestionario

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Cuestionario aplicado a la gerente

Variable: Plan estratégico

Tabla 2

Pregunta 1. ¿Conoce usted los antecedentes de la empresa?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La entrevistada indica que sí conoce los antecedentes de la empresa, ya que junto a su familia decidieron crear Costa Rica Beer Factory Inc., y desde su comienzo tiene claros los objetivos y las metas que se plantearon. Siendo la gerente, debe tener presente toda la información y la finalidad con la que ella y su familia emprendieron a la hora de abrir las puertas de CRBF.

Tabla 3

Pregunta 2. ¿Están bien definidas la misión, visión y objetivos de la empresa?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

De acuerdo con la respuesta obtenida en la segunda pregunta, la gerente menciona que el restaurante sí tiene definidas la misión, visión y objetivos, las cuales se buscaron en la página web de CRBF y se encontraron las mismas en este lugar, lo cual refleja que tienen esta información a la mano de los clientes.

Para ampliar sobre las bases necesarias para obtener una mejor administración de empresas, seguidamente se consulta acerca de los valores de la empresa, cuya respuesta se verá reflejada en la tabla N°4.

Tabla 4**Pregunta 3. ¿Conoce usted cuáles son los valores de la empresa?**

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La entrevistada indica que tiene el pleno conocimiento de los valores de la empresa, ya que fueron establecidos por ella y su familia, y menciona que estos los pueden encontrar en la página *web* del restaurante como transparencia de la empresa.

Una vez consultado el tema de la misión, visión, objetivos y valores, resulta sustancial preguntar sobre la existencia del plan estratégico empresarial, ver tabla N°5.

Tabla 5**Pregunta 4. ¿Conoce usted si existe un plan estratégico de la empresa?**

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

Según la información suministrada, la gerente indica que, sí conoce acerca de la existencia de un plan estratégico.

A lo que asegura que para la realización de un plan estratégico se debe hacer un análisis sobre el punto en el que se encuentra la empresa y los recursos con los que cuenta, para que con la ayuda del plan que se defina, se logre cumplir las expectativas marcadas, así como la misión de la misma. Ahora bien, es importante consultar si la gerente participó en la elaboración de este plan, lo que se puede ver en la tabla N°6.

Tabla 6**Pregunta 5. ¿Ha participado usted en la elaboración del plan estratégico de la empresa?**

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

Según indica la entrevistada, sí participó en la elaboración del plan estratégico, tanto ella como los socios fundadores del restaurante, ya que son las personas que conocen y tienen amplia información sobre el mismo, así como el conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.

Se debe considerar lo que puede aportar la misión y la visión para la elaboración del plan estratégico, lo que se puede evidenciar en la tabla N°7.

Tabla 7

Pregunta 6. ¿Conoce usted si al elaborar el plan estratégico, consideran la misión y visión de la empresa?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La gerente considera que para la elaboración de un plan estratégico se debe tener en cuenta la misión ya que esta permite definir lo que será la empresa, a qué se dedicará y cuáles elementos la harán diferenciarse del resto y tanto los empleados como los clientes la deben tener siempre presente, así como también es importante la visión porque indica hacia dónde va, hasta dónde se quiere llegar y sobre todo qué quiere proyectar.

También se debe validar si la empresa considera las opiniones que puedan brindar sus colaboradores para elaborar el plan estratégico, respuesta que se puede evidenciar en la tabla N°8.

Tabla 8

Pregunta 7. ¿Conoce usted si para elaborar el plan estratégico consideran las opiniones de los colaboradores?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La entrevistada indica que es muy importante que los colaboradores participen en la elaboración del plan estratégico, ya que ellos pueden identificar los problemas y las oportunidades que tal vez la gerencia no ve, ayudando a conseguir los objetivos y entre todos lograr el éxito.

Otro aspecto importante es reconocer si la empresa tiene un documento que indique a cada colaborador cuál es su función y posición dentro de la empresa, lo que se puede evidenciar en la tabla N°9.

Tabla 9

Pregunta 8. ¿Conoce usted si la empresa mantiene un organigrama que identifique las funciones de los colaboradores?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La gerente indica que sí manejan un organigrama empresarial, donde se pueden identificar las funciones de los colaboradores.

De acuerdo con la investigación que se realizó, mediante la visita al restaurante se pudo observar que cada colaborador tiene una labor asignada, tanto los saloneros, cocineros, el *brew master* y la gerente.

Es importante que toda empresa cuente con un presupuesto y para ello es necesario verificar que se cuente con asignación de recursos, al respecto ver tabla N°10.

Tabla 10

Pregunta 9. ¿Conoce usted el presupuesto de la empresa?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

En relación con la respuesta por parte de la gerente, esta indica que sí tiene conocimiento del presupuesto de la empresa, por lo que se le consulta si ha participado en la elaboración del presupuesto de la misma, respuesta que se evidencia en la tabla N°11.

Tabla 11**Pregunta 10. ¿Ha participado en la elaboración de un presupuesto de la empresa?**

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La gerente del restaurante indica que sí participó en la elaboración del presupuesto, esto es relevante, dado que, en el mismo deben estar contemplados todos los recursos que se utilizarán o serán necesarios para la buena operativa de la empresa.

Otro aspecto importante para el buen desempeño del restaurante es que se realice una medición y revisión constante del plan estratégico, ya que esto es clave para lograr el éxito en la implantación del plan y por eso se le plantea la pregunta a la gerente, respuesta que se evidenciará en la tabla N°12.

Tabla 12**Pregunta 11. ¿Conoce usted si periódicamente se analiza el plan estratégico para medir avances?**

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La entrevistada indica que cuando se formula un plan estratégico, muchas veces se comete el error de que una vez elaborado, el plan se implementa sin más ni más; sin embargo, medir periódicamente el plan estratégico es muy importante, para determinar si se están cumpliendo los objetivos y si se están obteniendo resultados positivos. En este caso la gerente menciona que efectivamente sí se analiza y se miden los avances en el plan.

Se debe tomar en cuenta el plan estratégico a la hora de elaborar el presupuesto, con la finalidad de asignar los recursos necesarios por lo que se le consultó si lo consideraban al montar el presupuesto, respuesta que se evidencia en la tabla N°13.

Tabla 13

Pregunta 12. ¿Conoce usted si al elaborar el presupuesto de la empresa consideran el plan estratégico?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

El plan estratégico permite a la empresa analizar y reflexionar sobre la realidad actual, lo que se pretende hacer y a dónde desea llegar, cómo hacerlo, las líneas de acción, con qué medios se cuenta para ejecutar lo planificado, entre los cuales está el presupuesto. Para el caso de Costa Rica Beer Factory Inc., la gerente contestó que sí toman en cuenta el plan estratégico para la elaboración del presupuesto. El plan estratégico puede ayudar a la empresa tanto de manera interna como con la situación externa, especialmente en lo que se refiere a mantener mejores relaciones con sus clientes, al respecto ver tabla N°14.

Tabla 14

Pregunta 13. ¿Considera usted que el plan estratégico de la empresa le favorece para obtener mejor comunicación con los clientes?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La gerente afirma que sí considera que el plan estratégico del restaurante favorece a la hora de mantener una mejor comunicación con los clientes, ya que por la situación de la Covid-19 es fundamental que los clientes se sientan seguros y confiados de que CRBF es un lugar que cumple con los protocolos establecidos.

De manera que se procede a consultar si consideran importantes las opiniones de los clientes para elaborar el plan estratégico de la empresa, al respecto ver tabla N°15.

Tabla 15

Pregunta 14. ¿Considera usted importantes las ideas de sus clientes para la elaboración del plan estratégico?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La opinión de los clientes siempre es importante, dado que sin ellos la empresa no tendría ingresos, para asegurar mantener una buena relación, se torna relevante conocer si Costa Rica Beer Factory Inc. considera las opiniones de estos para la elaboración del plan estratégico, a lo que la gerente indica que sí son importantes. Es preciso conocer si en concordancia con esta respuesta, la empresa busca mantener una cordial relación con sus clientes, situación que se puede comprobar en la tabla N°16.

Tabla 16

Pregunta 15. ¿Considera usted que el plan estratégico de la empresa les ha permitido desarrollar una relación cordial con los clientes?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

Desarrollar una relación cordial con los clientes, permite que exista fidelidad de los mismos y que a su vez estos recomienden a la empresa, por lo que un plan estratégico debe tomar en cuenta la relación que desea con éstos. La gerente efectivamente considera que el plan estratégico que poseen en la empresa permite desarrollar una relación cordial con los clientes, ya que existe una alta probabilidad de volver a consumir y recomendar los productos o servicios a otras personas, destacando que sus expectativas sobre la empresa han sido superadas, para cuando estos quieran darse un gusto y a la vez tener una experiencia.

Variable: Pandemia

Tabla 17

Pregunta 16. ¿Conoce usted a qué se refiere el término pandemia?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La gerente responde a la pregunta indicando que, si un brote epidémico afecta a regiones geográficas extensas como, por ejemplo, varios continentes se catalogan como pandemia. Dado que el tema de la investigación trata de pandemia, se le consulta a la gerente si concuerda con que el coronavirus sea una pandemia, respuesta que se presenta en la tabla N°18.

Tabla 18

Pregunta 17. ¿Considera usted que el Coronavirus es una pandemia?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La entrevistada menciona que según el Organismo Mundial de la Salud (OMS) el coronavirus ya es considerado como una pandemia, por lo cual, con base en el conocimiento y análisis de las noticias, considera que sí; por lo que seguidamente se le consulta si cree que la actividad de su restaurante se ha visto afectada por el coronavirus, brindando la respuesta que se identifica en la tabla N°19.

Tabla 19

Pregunta 18. ¿Considera usted que el Coronavirus ha afectado el desarrollo de la actividad del restaurante?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La gerente indica que efectivamente sí se vio afectado el desarrollo de la actividad del restaurante a raíz del coronavirus y que durante todo el 2020, mayoritariamente en los primeros meses hubo una caída muy grande en las ventas.

En relación con el coronavirus el gobierno planteó medidas sanitarias, por lo que se preguntó por estas y el restaurante, ver tabla N°20.

Tabla 20

Pregunta 19. ¿Considera usted que las medidas sanitarias planteadas por el Gobierno han afectado el desarrollo de la actividad del restaurante?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La gerente responde a la pregunta que efectivamente sí se han visto afectados por las medidas planteadas por el Gobierno, afirma que los primeros meses hubo una caída inclusive de más de un 90% en las ventas y hubo un mes que estuvo completamente vacío.

Recientemente se han levantado las medidas de confinamiento, al respecto se le realizó la consulta en la entrevista. Ver tabla N°22.

Tabla 21

Pregunta 20. ¿Considera usted que el levantamiento del confinamiento poblacional planteado por el Gobierno podrá reactivar el desarrollo de la actividad del restaurante?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

Con respecto a la pregunta la gerente responde que sí considera que se reactivará la actividad del restaurante, esto cumpliendo con todos los lineamientos impuestos por el Ministerio de Salud. De acuerdo con la información suministrada, el restaurante tenía más actividad, sin embargo, a raíz de la pandemia, se ha visto afectado. Ver tabla N°22.

Tabla 22

Pregunta 21. ¿Considera usted que el restaurante debe ampliar las actividades para incrementar el empleo en su actividad?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La gerente considera que es una probabilidad, ya que con el efecto tan negativo que tuvo el restaurante a raíz del Coronavirus tuvo que recortar su personal. Considera que si con el levantamiento del confinamiento mejora la actividad del restaurante hay una probabilidad de contratar nuevo personal.

Se debe conocer el estado del restaurante respecto a la situación económica actual, por lo que a continuación se le presenta la consulta que se desarrollará en la tabla N°23.

Tabla 23

Pregunta 22. ¿Considera usted que el restaurante ha estado cerca de la quiebra por no poder desarrollar sus actividades?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	0	1	1

Elaborado por: Vargas (2021)

De acuerdo con la pregunta, se consultó si la gerente considera que el restaurante ha estado cerca del cierre de sus operaciones debido a no poder abrir sus puertas, indica que no, a pesar de la reducción importante en las ventas han podido seguir con la actividad. A continuación, se le consulta por la toma de medidas, ver tabla N°24.

Tabla 24

Pregunta 23. ¿Considera usted que, si el restaurante no toma medidas de reactivación, podría llegar al cierre definitivo?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	0	1	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La entrevistada indica que no considera que el restaurante cierre definitivamente sus puertas, ya que todos los colaboradores están haciendo todo lo posible por brindarle a los clientes nuevamente la seguridad y confianza de visitar el restaurante y que con esta visita de igual forma se lleven la experiencia de un restaurante y fábrica estilo *hípster*.

Tabla 25

Pregunta 24. ¿En lo que respecta al protocolo impuesto por el Ministerio de Salud considera usted que el restaurante cumple con todos los lineamientos?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La entrevistada comenta que han seguido con los protocolos necesarios para mitigar el riesgo de contagio, tanto de los clientes como de sus empleados, como lo son las estaciones de lavado de manos, alcohol en gel al alcance de los clientes y la toma de temperatura al ingreso del restaurante.

Además, menciona que para la manipulación de los alimentos los empleados utilizan mascarillas y guantes para un mejor manejo de los mismos.

Variable: Posicionamiento

Tabla 26

Pregunta 25. Cuando usted escucha hablar de Costa Rica Beer Factory Inc., ¿En qué piensa?

Personas	Fábrica	Cervecería	Restaurante	Centro de entretenimiento	Total
Gerente	0	0	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La gerente menciona que desde que ella y su familia tomaron la decisión de abrir CRBF tenían el concepto de restaurante y fábrica, por lo tanto, su respuesta está dividida, porque actualmente tienen un restaurante en Barrio Escalante y también una pequeña fábrica de la cual se encarga su hermano.

Tabla 27

Pregunta 26. ¿Cuál considera que es la competencia directa de CRBF?

Personas	Lupulus	Apotecario	Saul Bistro	Agüizotes	Total
Gerente	1	0	0	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La entrevistada considera que la competencia más directa es Lupulus, ya que a pesar de que todos los restaurantes son diferentes, el concepto de Lupulus es similar al de CRBF en lo que respecta a las cervezas y el menú.

Tabla 28

Pregunta 27. ¿Cuál considera que es el principal factor diferenciador que tiene CRBF en relación con la competencia?

Personas	Precio	Calidad	Servicio	Localización	Total
Gerente	0	1	0	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

Respecto al principal diferenciador, la gerente indica que son muchos factores, pero considera que el factor más importante es la calidad, tanto del servicio como de los productos que consumen en el restaurante y en la fábrica.

Tabla 29

Pregunta 28. ¿Cómo considera la calidad de los productos?

Personas	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Gerente	1	0	0	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La entrevistada indica que el objetivo siempre es llevarle a los clientes productos de calidad, tanto en sabor y presentación, además de manejar un menú lo suficientemente variado para las distintos gustos y preferencias del cliente, así que su respuesta es que considera una calidad muy buena de los mismos.

Tabla 30

Pregunta 29. ¿Cómo considera usted que son los precios del restaurante?

Personas	Altos	Moderados	Regulares	Bajos	Total
Gerente	0	1	0	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

Con respecto a los precios, la gerente indica que para definirlos se realizó un estudio previo de mercado, tomando en cuenta las ofertas de los competidores, costos fijos y variables. Por lo que su respuesta fue que los productos tienen precios moderados basados en un estudio previo.

Tabla 31

Pregunta 30. ¿Considera usted de fácil acceso el restaurante en temas de localización?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La gerente menciona que sí considera de fácil acceso el restaurante, ya que Barrio Escalante es un lugar muy céntrico, cerca de San José y con muchas calles que permiten la entrada y salida del lugar.

Tabla 32

Pregunta 31. En relación con la calidad y el precio, ¿Cómo considera usted a Costa Rica Beer Factory Inc.?

Personas	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
Gerente	1	0	0	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

Con respecto a la pregunta, la entrevistada indica, como lo mencionó anteriormente, que en el restaurante el objetivo siempre es brindarle el mejor servicio tanto en temas de calidad como en el precio, el cual fue pactado con un estudio previo de mercado.

Tabla 33

Pregunta 32. ¿Cómo considera usted la atención al cliente en el restaurante?

Personas	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
Gerente	1	0	0	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La gerente responde a la pregunta anterior, tal y como lo indica nuestra visión, nuestro propósito es brindar los mejores estándares de calidad a través de la constante innovación y mejora tecnológica, esto pensando siempre en ofrecerle lo mejor al cliente, por lo que afirma que la atención al cliente que brindan en el restaurante es muy buena.

Tabla 34

Pregunta 33. A nivel de estrategias de negocios, ¿Están utilizando alguna para mantenerse en el mercado? ¿Cuál?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

En lo que respecta a si están utilizando alguna estrategia para mantenerse en el mercado la gerente indica que sí, en este momento sí, menciona que la estrategia que están implementando como restaurante y también como Cámara de Comercios en Barrio Escalante, es que la gente se sienta segura y que sienta que va estar en un ambiente protegido que cumple con los protocolos. También la Municipalidad de San José ha hecho una campaña que consiste en poner *stickers* en los comercios que cumplen con todos estos protocolos, entonces también se ha hecho una campaña para que los clientes se sientan muchísimo más cómodos.

Tabla 35

Pregunta 34. ¿El restaurante cuenta con página web?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La gerente indica que sí cuentan con una página *web* en donde se muestra la transparencia del restaurante tal como lo es la misión, visión y valores, así como también información sobre la escuela de cervecería; además de una pestaña para realizar reservaciones desde la misma página. La información que brinda la entrevistada se corroboró y se reafirma que sí cuentan con una página *web*.

Tabla 36

Pregunta 35. ¿El restaurante cuenta con redes sociales? ¿Cuáles son las que más utiliza para darse a conocer?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

Respecto a la pregunta, la gerente indica que efectivamente sí cuentan con redes sociales, y las que más utilizan son Facebook e Instagram, que son las redes más utilizadas por los clientes.

Tabla 37

Pregunta 36 ¿Está utilizando usted el *marketing* de redes sociales en conjunto con el sitio *web* del restaurante?

Personas	Sí	No	Total
Gerente	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La entrevistada responde a la pregunta anterior que sí están utilizando lo que son las redes sociales y el sitio *web* como un medio de atracción de clientes, ya que ahora se utilizan mucho estos medios, y por medio de los seguidores que tienen en redes logran llegar a otras personas y posibles nuevos clientes.

Tabla 38

Pregunta 37. ¿Cuál considera usted que es el estatus de los clientes que visitan el restaurante?

Personas	Alta	Media Alta	Media	Baja	Total
Gerente	0	0	1	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La gerente menciona que con respecto al estatus de los clientes es variado, pero que la mayoría son clientes de clase media, ya que sus precios no son tan elevados.

Tabla 39

Pregunta 38. ¿Cuál considera usted que es el producto estrella del restaurante?

Personas	Cervezas	Hamburguesas	Papas	Ensaladas	Total
Gerente	1	0	0	0	1

Elaborado por: Vargas (2021)

La entrevistada considera que tienen varios productos estrella, pero los clientes los reconocen más por las cervezas que son elaboradas en su propia fábrica.

Cuestionario aplicado a los colaboradores

Variable: Plan Estratégico

Tabla 40

Pregunta 1. ¿Conoce usted los antecedentes de la empresa?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	15	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas que representan el 100%, contestaron que sí conocen los antecedentes de la empresa

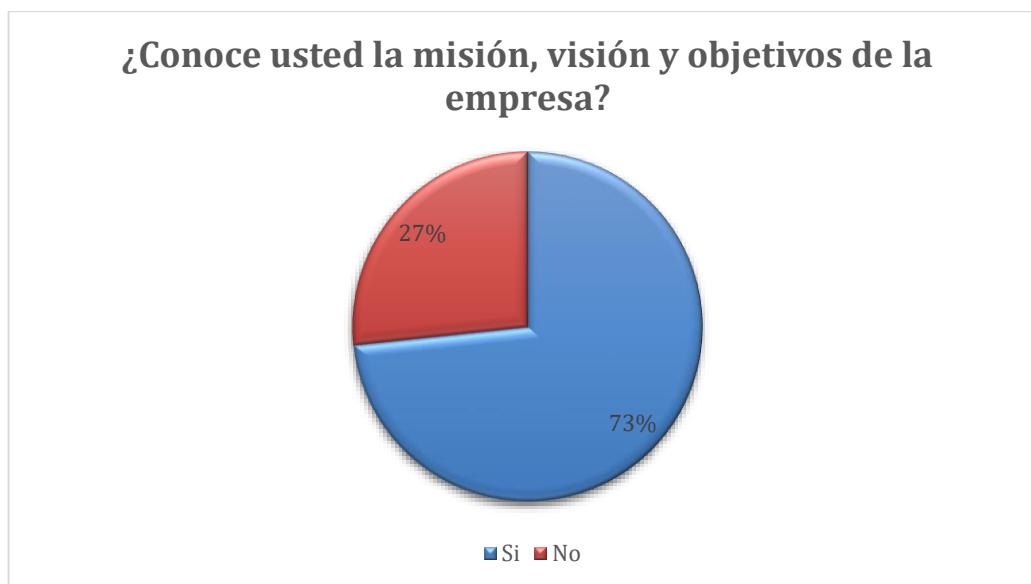
Tabla 41

Pregunta 2. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	11	4	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 1



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 11 personas que representan el 73% contestaron que sí conocen la misión, visión y objetivos empresariales y cuatro personas, que representan un 27%, contestaron que no conocen la información.

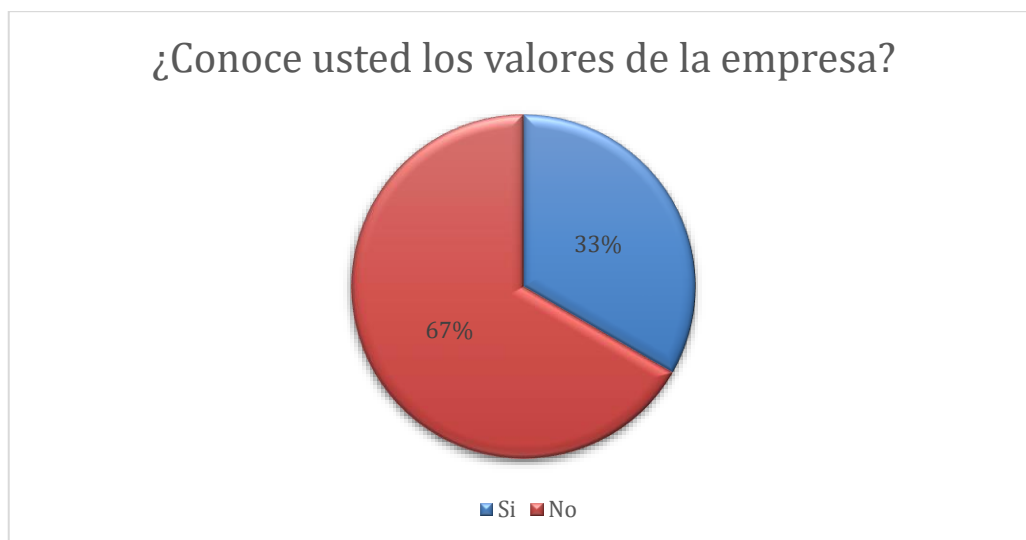
Tabla 42

Pregunta 3. ¿Conoce usted los valores de la empresa?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	5	10	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 2



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, cinco personas que representan el 33% contestaron que sí conocen los valores empresariales y diez personas, que representan un 67%, contestaron que no conocen la información.

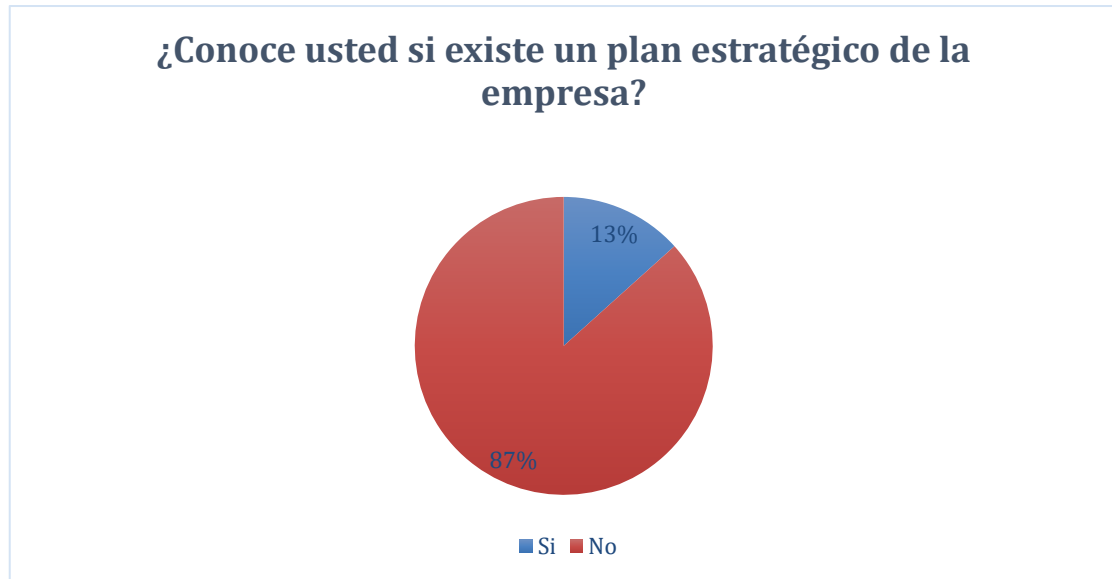
Tabla 43

Pregunta 4. ¿Conoce usted si existe un plan estratégico de la empresa?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	2	13	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 3



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, dos personas que representan el 13% contestaron que sí conocen la existencia de un plan estratégico y 13 personas, que representan un 87%, contestaron que no conocen la información.

Tabla 44

Pregunta 5. ¿Ha participado usted en la elaboración del plan estratégico de la empresa?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	2	13	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 4



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, dos personas que representan el 13%, contestaron que sí han participado en la elaboración del plan estratégico, y 13 personas que representan el 87%, contestaron que no han participado en la elaboración del plan estratégico.

Tabla 45

Pregunta 6. ¿Conoce usted si al elaborar el plan estratégico, consideran la misión y visión de la empresa?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	2	13	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 5



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, dos personas que representan el 13% contestaron que sí consideran la misión y visión de la empresa al elaborar el plan estratégico, y 13 personas, que representan un 87%, contestaron que no conocen la información.

Tabla 46

Pregunta 7. ¿Conoce usted si al elaborar el plan estratégico consideran las opiniones de los colaboradores?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	2	13	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 6



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, dos personas que representan el 13%, contestaron que sí consideraron las opiniones de ellos al elaborar el plan estratégico y 13 personas que representan un 87%, contestaron que no consideran a los colaboradores para la elaboración del plan estratégico.

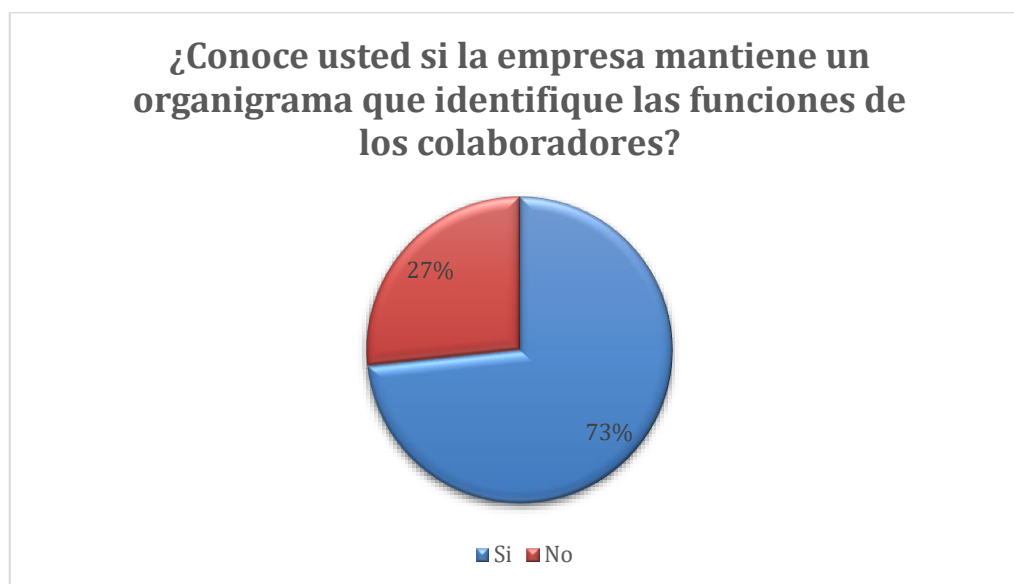
Tabla 47

Pregunta 8. ¿Conoce usted si la empresa mantiene un organigrama que identifique las funciones de los colaboradores?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	11	4	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 7



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 11 personas que representan el 73% contestaron que sí conocen la existencia de un organigrama que identifica las funciones de los colaboradores y cuatro personas, que representan un 27%, contestaron que no conocen la información.

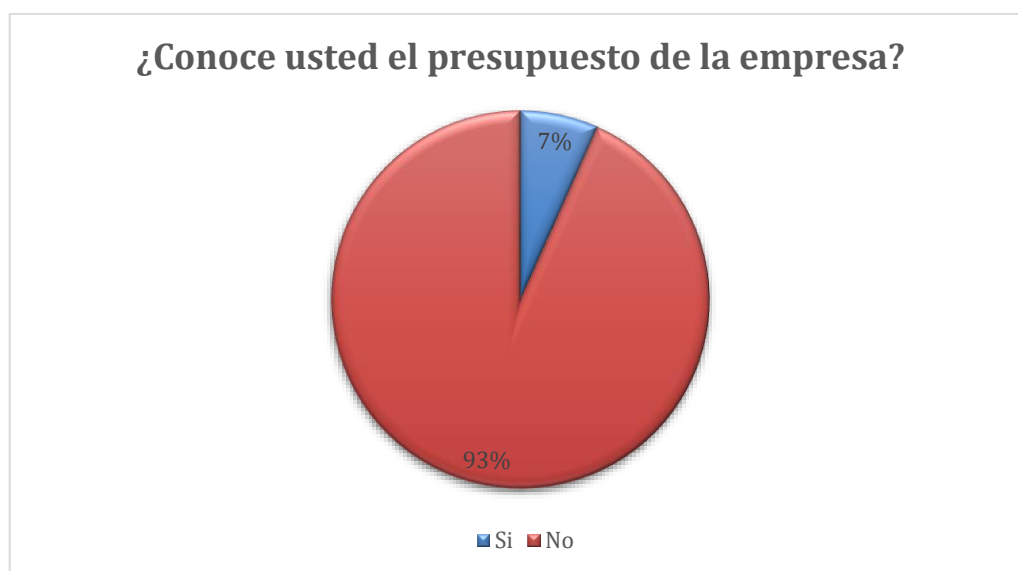
Tabla 48

Pregunta 9. ¿Conoce usted el presupuesto de la empresa?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	1	14	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 8



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, una persona que representa el 7% contestó que sí conoce el presupuesto de la empresa y 14 personas, que representan un 93%, contestaron que no conocen la información.

Tabla 49

Pregunta 10. ¿Ha participado en la elaboración de un presupuesto de la empresa?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	0	15	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas que representan el 100%, contestaron que no han participado de la elaboración del presupuesto de la empresa.

Tabla 50

Pregunta 11. ¿Conoce usted si periódicamente se analiza el plan estratégico para medir avances?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	0	15	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas que representan el 100%, contestaron que no conocen si periódicamente se analiza el plan estratégico para medir avances.

Tabla 51

Pregunta 12. ¿Conoce usted si al elaborar el presupuesto de la empresa consideran el plan estratégico?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	0	15	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas que representan el 100%, contestaron que no conocen si al elaborar el presupuesto de la empresa consideran el plan estratégico.

Tabla 52

Pregunta 13. ¿Considera usted que el plan estratégico de la empresa le favorece para obtener mejor comunicación con los clientes?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	10	5	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 9



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, diez personas que representan el 67%, contestaron que sí consideran que el plan estratégico de la empresa favorece para obtener mejor comunicación con los clientes y cinco personas que representan el 33% consideran que no.

Tabla 53

Pregunta 14. ¿Considera usted importantes las ideas de los clientes para la elaboración del plan estratégico?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	15	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas que representan el 100%, contestaron que sí consideran importantes las ideas de los clientes para la elaboración del plan estratégico.

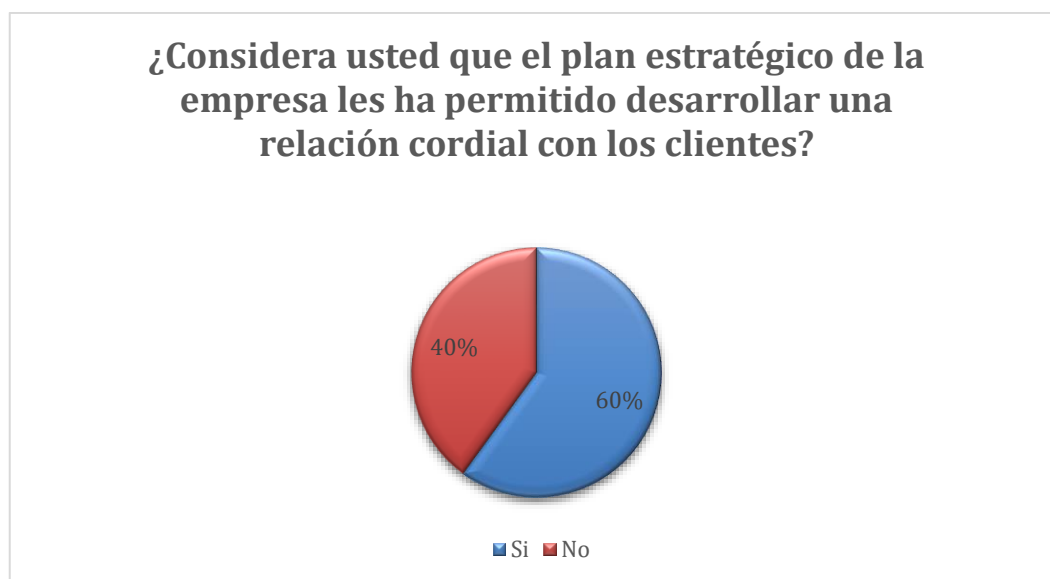
Tabla 54

Pregunta 15. ¿Considera usted que el plan estratégico de la empresa les ha permitido desarrollar una relación cordial con los clientes?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	9	6	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 10



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, nueve personas que representan el 60%, contestaron que sí consideran que el plan estratégico de la empresa les ha permitido desarrollar una relación cordial con los clientes y seis personas, que representan el 40%, contestaron que no.

Variable: Pandemia**Tabla 55****Pregunta 16. ¿Conoce usted a qué se refiere el término pandemia?**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	15	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas que representan el 100%, contestaron que sí conocen a que se refiere el término pandemia.

Tabla 56**Pregunta 17. ¿Considera usted que el Coronavirus es una pandemia?**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	15	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas que representan el 100%, contestaron que sí consideran que el coronavirus es una pandemia.

Tabla 57**Pregunta 18. ¿Considera usted que el Coronavirus ha afectado el desarrollo de la actividad del restaurante?**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	15	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas que representan el 100%, contestaron que sí consideran que el Coronavirus ha afectado el desarrollo de la actividad del restaurante.

Tabla 58

Pregunta 19. ¿Considera usted que las medidas sanitarias planteadas por el Gobierno han afectado el desarrollo de la actividad del restaurante?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	15	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas, que representan el 100%, contestaron que sí consideran que las medidas sanitarias planteadas por el Gobierno han afectado el desarrollo de la actividad del restaurante.

Tabla 59

Pregunta 20. ¿Considera usted que el levantamiento del confinamiento poblacional planteado por el Gobierno podrá reactivar el desarrollo de la actividad del restaurante?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	15	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas que representan el 100%, contestaron que sí consideran que el levantamiento del confinamiento poblacional planteado por el Gobierno podrá reactivar el desarrollo de la actividad del restaurante.

Tabla 60

Pregunta 21. ¿Considera usted que el levantamiento del confinamiento poblacional planteado por el Gobierno podrá incrementar el empleo en la actividad del restaurante?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	15	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas que representan el 100%, contestaron que sí consideran que el levantamiento del confinamiento poblacional planteado por el Gobierno podrá incrementar el empleo en la actividad del restaurante.

Tabla 61

Pregunta 22. ¿Considera usted que el restaurante ha estado cerca de la quiebra por no poder desarrollar sus actividades?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	10	5	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 11



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, diez personas que representan el 67%, contestaron que el restaurante ha estado cerca de la quiebra por no poder desarrollar sus actividades, y cinco personas que representan el 33%, contestaron que el restaurante no ha estado cerca de la quiebra por no poder desarrollar sus actividades.

Tabla 62

Pregunta 23. ¿Considera usted que, si el restaurante no toma medidas de reactivación, podría llegar al cierre definitivo?

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	5	10	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 12



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, cinco personas que representan el 33%, contestaron que si el restaurante no toma medidas de reactivación sí podría llegar al cierre definitivo, y diez personas que representan el 67%, contestaron que no consideran que si el restaurante no toma medidas de reactivación podría llegar al cierre definitivo.

Variable: Posicionamiento

Tabla 63

Pregunta 24. Cuando usted escucha hablar de Costa Rica Beer Factory Inc., ¿En qué piensa?

Personas	Fábrica	Cervecería	Restaurante	Centro de entretenimiento	Total
Colaboradores	2	5	8	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 13



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, dos personas que representan el 13%, contestaron que cuando escuchan hablar de CRBF piensan en una fábrica, cinco personas que representan el 34% contestaron que cuando escuchan hablar de CRBF piensan en una cervecería y ocho personas que representan el 53% contestaron que cuando escuchan hablar de CRBF piensan en un restaurante.

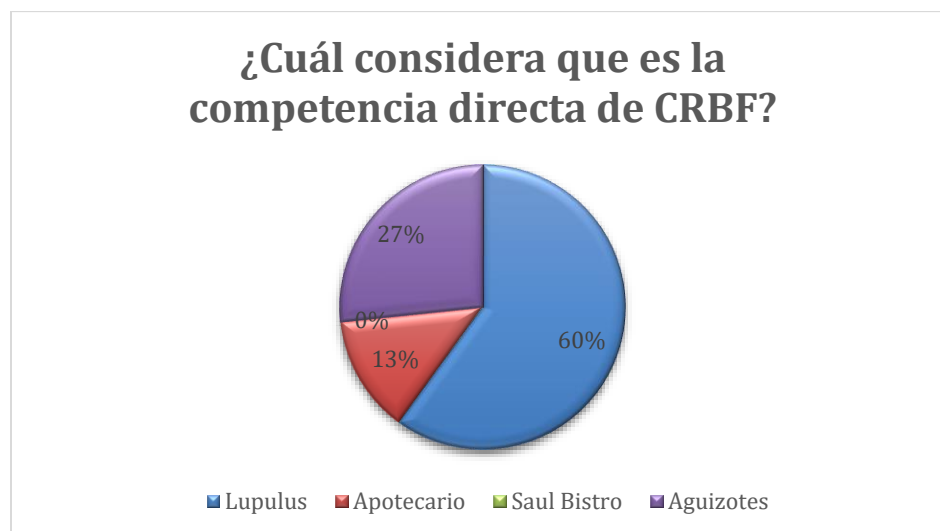
Tabla 64

Pregunta 25. ¿Cuál considera que es la competencia directa de CRBF?

Personas	Lupulus	Apotecario	Saul Bistro	Agüizotes	Total
Colaboradores	9	2	0	4	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 14



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, nueve personas que representan el 60%, contestaron que la competencia directa de CRBF es Lupulus, dos personas que representan el 13% contestaron que la competencia directa de CRBF es Apotecario, y cuatro personas que representan el 27%, contestaron que la competencia directa de CRBF es Agüizotes.

Tabla 65

Pregunta 26. ¿Cuál considera que es el principal factor diferenciador que tiene CRBF en relación con la competencia?

Personas	Precio	Calidad	Servicio	Localización	Total
Colaboradores	0	9	6	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 15



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, nueve personas que representan el 60%, contestaron que el principal factor diferenciador que tiene CRBF en relación con la competencia es la calidad, y seis personas que representan el 40% contestaron que el principal factor diferenciador que tiene CRBF con relación a la competencia es el servicio.

Tabla 66**Pregunta 27. ¿Cómo considera la calidad de los productos?**

Personas	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Colaboradores	15	0	0	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas que representan el 100%, contestaron que consideran la calidad de los productos muy buena.

Tabla 67**Pregunta 28. ¿Cómo considera usted que son los precios del restaurante?**

Personas	Altos	Moderados	Regulares	Bajos	Total
Colaboradores	0	15	0	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas que representan el 100%, contestaron que consideran los precios del restaurante moderados.

Tabla 68**Pregunta 29. ¿Considera usted de fácil acceso el restaurante en temas de localización?**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	15	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas que representan el 100%, contestaron que sí consideran de fácil acceso el restaurante en temas de localización.

Tabla 69

Pregunta 30. En relación con la calidad y el precio, ¿Cómo considera usted a Costa Rica Beer Factory Inc.?

Personas	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
Colaboradores	15	0	0	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 15 personas que representan el 100%, contestaron que en relación con la calidad y el precio CRBF es muy bueno.

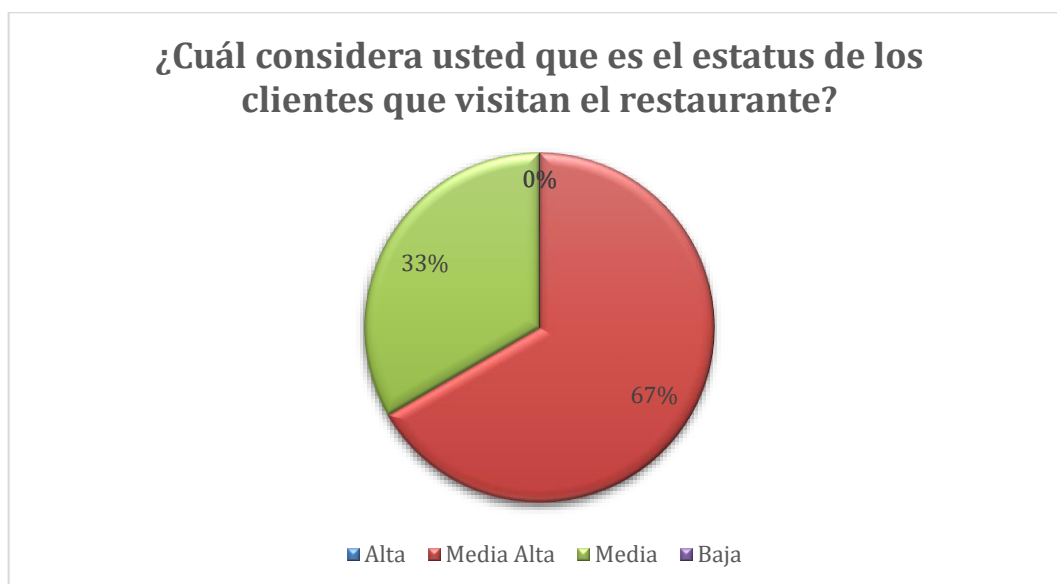
Tabla 70

Pregunta 31. ¿Cuál considera usted que es el estatus de los clientes que visitan el restaurante?

Personas	Alta	Media Alta	Media	Baja	Total
Colaboradores	0	10	5	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 16



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, diez personas que representan el 67%, consideran que el estatus de los clientes que visitan el restaurante es media alta, y cinco personas que representan el 33%, consideran que el estatus de los clientes que visitan el restaurante es medio.

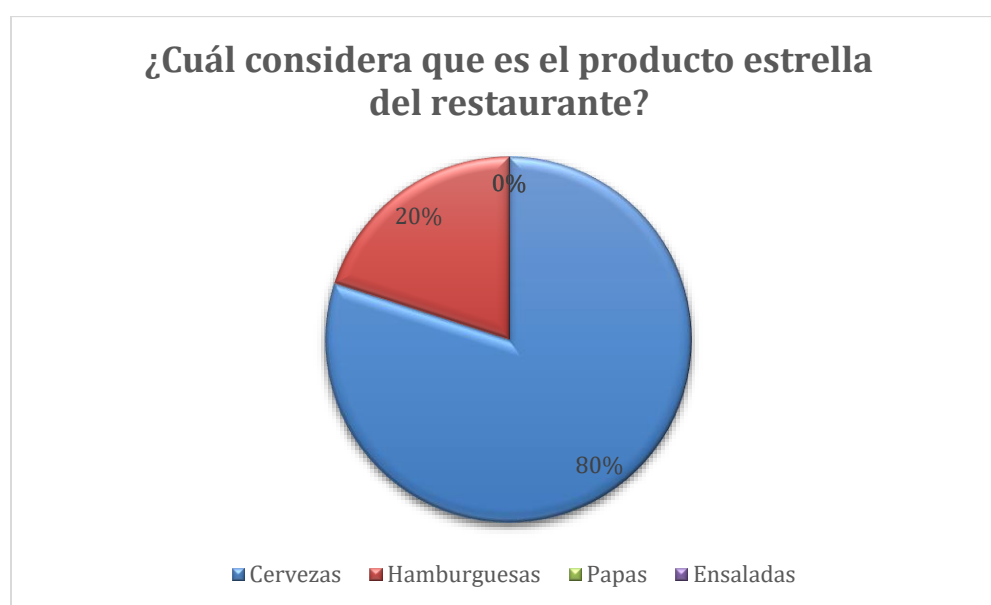
Tabla 71

Pregunta 32. ¿Cuál considera que es el producto estrella del restaurante?

Personas	Cervezas	Hamburguesas	Papas	Ensaladas	Total
Colaboradores	12	3	0	0	15

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 17



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, 12 personas que representan el 80%, consideran que el producto estrella del restaurante son las cervezas, y tres personas que representan el 20%, considera que el producto estrella del restaurante son las hamburguesas.

Cuestionario aplicado a los clientes

Variable: Posicionamiento

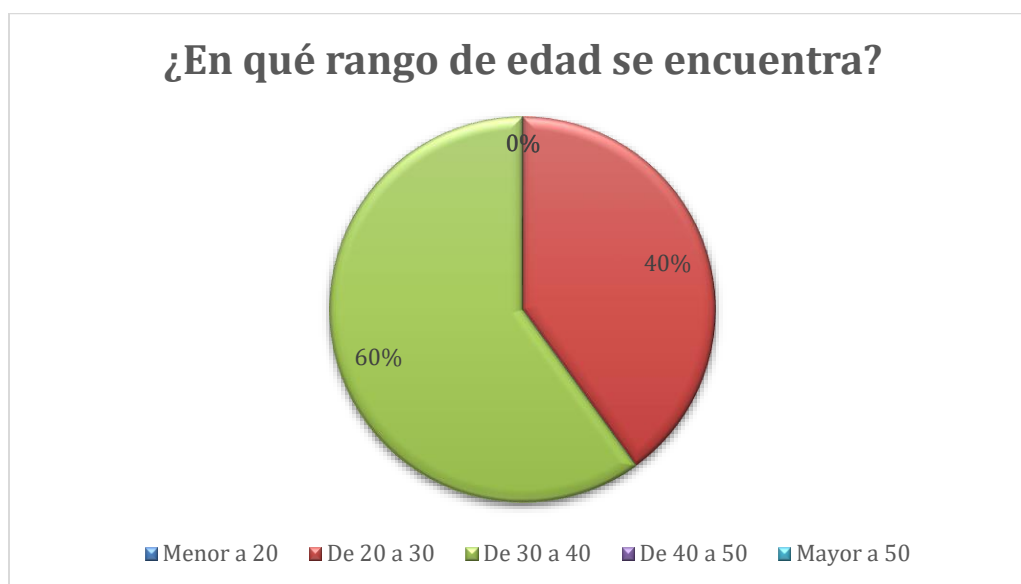
Tabla 72

Pregunta 1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

Personas	Menor a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	Mayor a 50	Total
Cientes	0	2	3	0	0	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 18



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, dos personas que representan el 40%, pertenecen al rango de edad de 20 a 30 años, y tres personas que representan el 60%, pertenecen al rango de edad de 30 a 40 años.

Tabla 73

Pregunta 2. ¿Cuál es su género?

Personas	Mujer	Hombre	Total
Cientes	1	4	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 19



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, una persona que representa el 20%, pertenece al género femenino, y cuatro personas que representan el 80% pertenecen al género masculino.

Tabla 74

Pregunta 3. ¿Cuál es su rango salarial?

Personas	Menos de 300.000	De 300.000 a 450.000	De 450.000 a 600.000	De 600.000 a 750.000	Más de 750.000	Total
Cientes	0	2	0	0	3	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 20



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, dos personas que representan el 40%, tienen un rango salarial de 300.000 a 450.000 colones, y tres personas que representan el 60%, tienen un rango salarial de más de 750.000 colones.

Tabla 75

Pregunta 4. ¿Cuál es su lugar de residencia?

Personas	Guadalupe	Tibás	Heredia	Total
Clientes	1	1	3	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 21



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, una persona que representa el 20%, tiene como lugar de residencia Guadalupe, una persona que representa el 20%, tiene como lugar de residencia el cantón de Tibás, y tres personas que representan el 60%, tienen como lugar de residencia el cantón de Heredia.

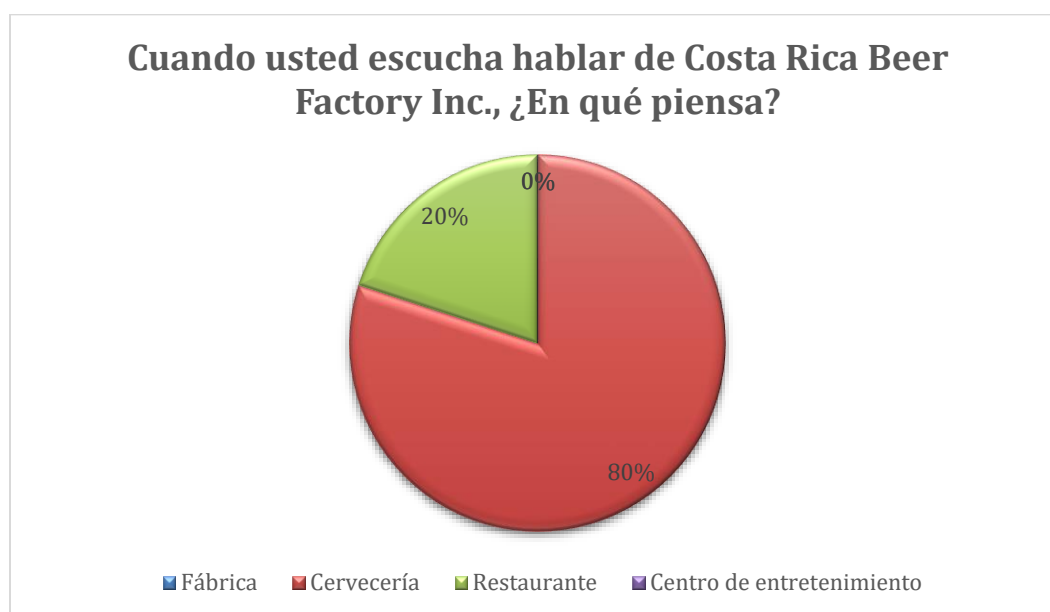
Tabla 76

Pregunta 5. Cuando usted escucha hablar de Costa Rica Beer Factory Inc., ¿En qué piensa?

Personas	Fábrica	Cervecería	Restaurante	Centro de entretenimiento	Total
Cientes	0	4	1	0	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 22



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, cuatro personas que representan el 80%, indicaron que cuando escuchan hablar de Costa Rica Beer Factory Inc., piensan en una cervecería, y una persona que representa el 20%, indicó que cuando escucha hablar de Costa Rica Beer Factory Inc., piensa en un restaurante.

Tabla 77

Pregunta 6. En relación con la calidad y el precio ¿Cómo considera usted a Costa Rica Beer Factory Inc.?

Personas	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
Cientes	1	2	1	1	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 23



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, una persona que representa el 20%, indicó que en relación con la calidad y el precio considera a CRBF como muy bueno, dos personas que representan el 40%, en relación con la calidad y el precio consideran a CRBF como bueno, una persona que representa el 20%, indicó que en relación con la calidad y el precio considera a CRBF como regular y una persona que representa el 20%, indicó que en relación con la calidad y el precio considera a CRBF como malo.

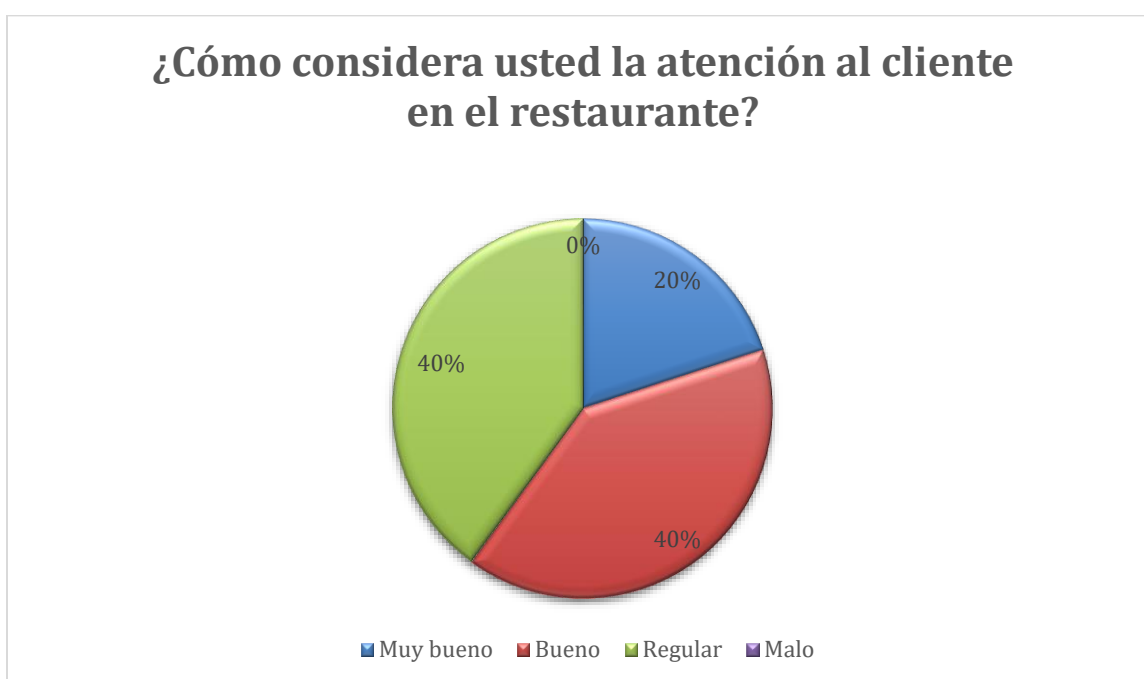
Tabla 78

Pregunta 7. ¿Cómo considera usted la atención al cliente en el restaurante?

Personas	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
Cientes	1	2	2	0	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 24



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, una persona que representa el 20%, indica que considera la atención en el restaurante como muy bueno, dos personas que representan el 40%, indican que consideran la atención en el restaurante como buena, dos personas que representan el 40%, indican que consideran la atención en el restaurante como regular.

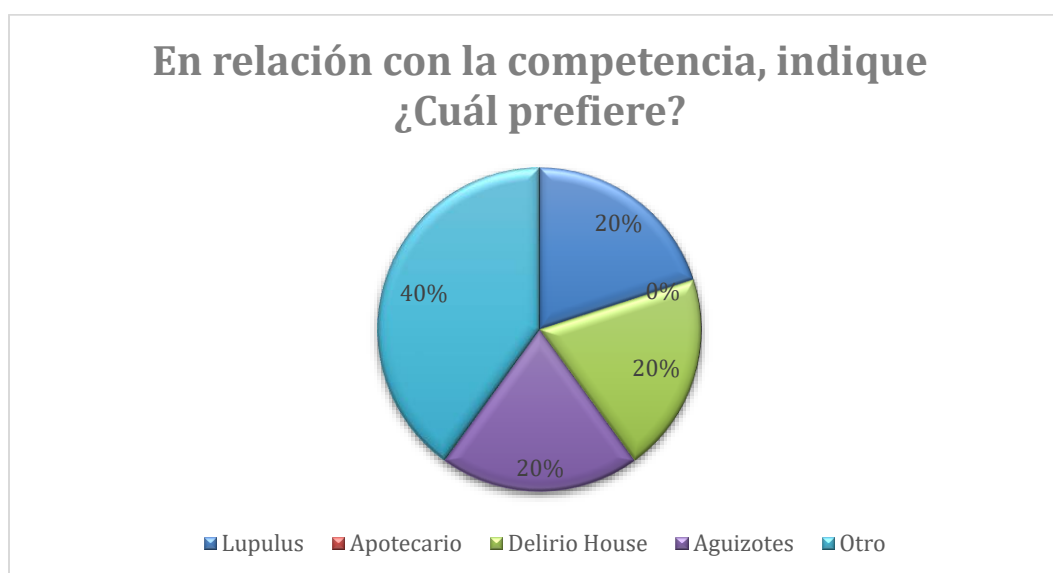
Tabla 79

Pregunta 8. En relación con la competencia, indique ¿Cuál prefiere?

Personas	Lupulus	Apotecario	Delirio House	Agüizotes	Otro	Total
Cientes	1	0	1	1	2	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 25



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, una persona que representa el 20%, indicó que, en relación con la competencia, prefiere el restaurante Lupulus; una persona que representa el 20%, indicó que, en relación con la competencia, prefiere el restaurante Delirio House; una persona que representa el 20%, indicó que, en relación con la competencia, prefiere el restaurante Agüizotes; y dos personas que representan el 40% indicaron que, en relación con la competencia, prefieren otro restaurante.

Tabla 80

Pregunta 9. ¿Considera usted de fácil o difícil acceso al restaurante en cuanto a localización?

Personas	Sí	No	Total
Cientes	5	0	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, cinco personas que representan el 100%, contestaron que sí consideran de fácil acceso al restaurante en cuanto a localización.

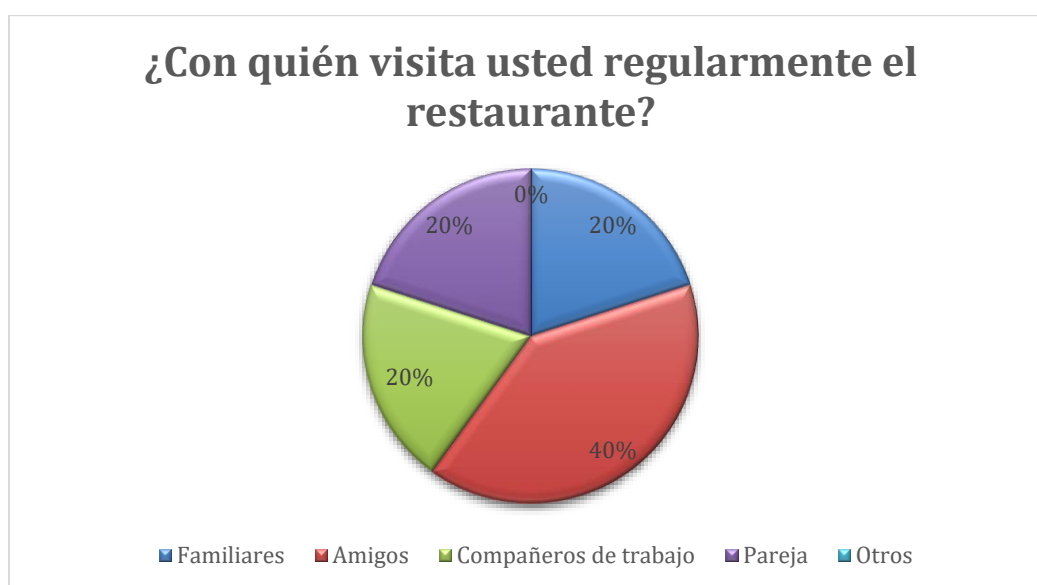
Tabla 81

Pregunta 10. ¿Con quién visita usted regularmente el restaurante?

Personas	Familiares	Amigos	Compañeros de trabajo	Pareja	Otros	Total
Cientes	1	2	1	1	0	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 26



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, una persona que representa el 20%, indica que visita el restaurante con familiares, dos personas que representan el 40%, indican que visitan el restaurante con amigos, una persona que representa el 20%, indica que visita el restaurante con compañeros de trabajo y una persona que representa el 20%, indica que visita el restaurante con su pareja.

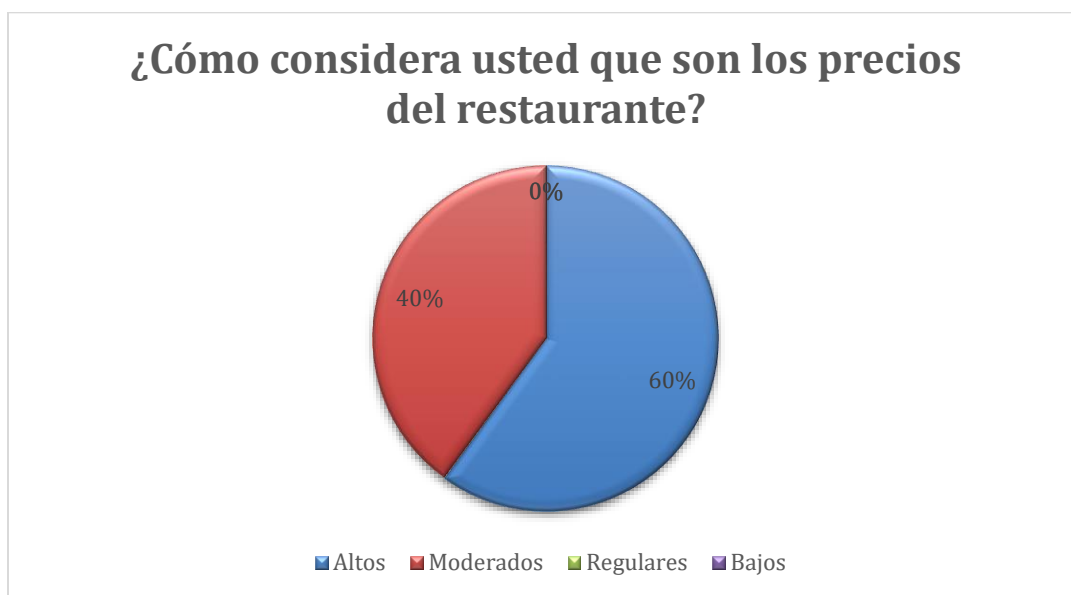
Tabla 82

Pregunta 11. ¿Cómo considera usted que son los precios del restaurante?

Personas	Altos	Moderados	Regulares	Bajos	Total
Cientes	3	2	0	0	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 27



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, tres personas que representan el 60%, indicaron que consideran los precios del restaurante como altos y dos personas que representan el 40%, indicaron que consideran los precios del restaurante como moderados.

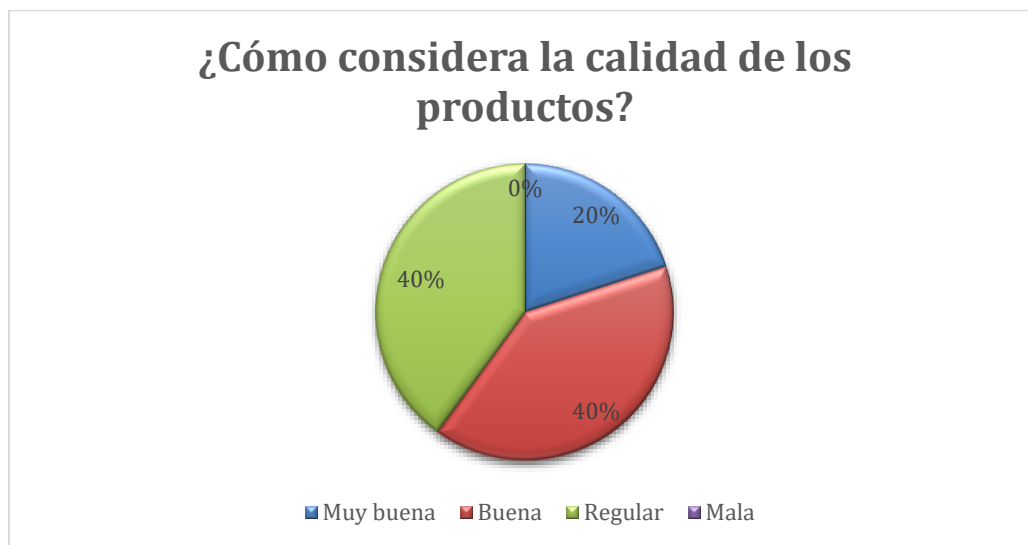
Tabla 83

Pregunta 12. ¿Cómo considera la calidad de los productos?

Personas	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Cientes	1	2	2	0	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 28



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, una persona que representa el 20%, considera que la calidad de los productos del restaurante es muy buena, dos personas que representan el 40%, consideran que la calidad de los productos es buena y dos personas que representan el 40%, consideran que la calidad de los productos es regular.

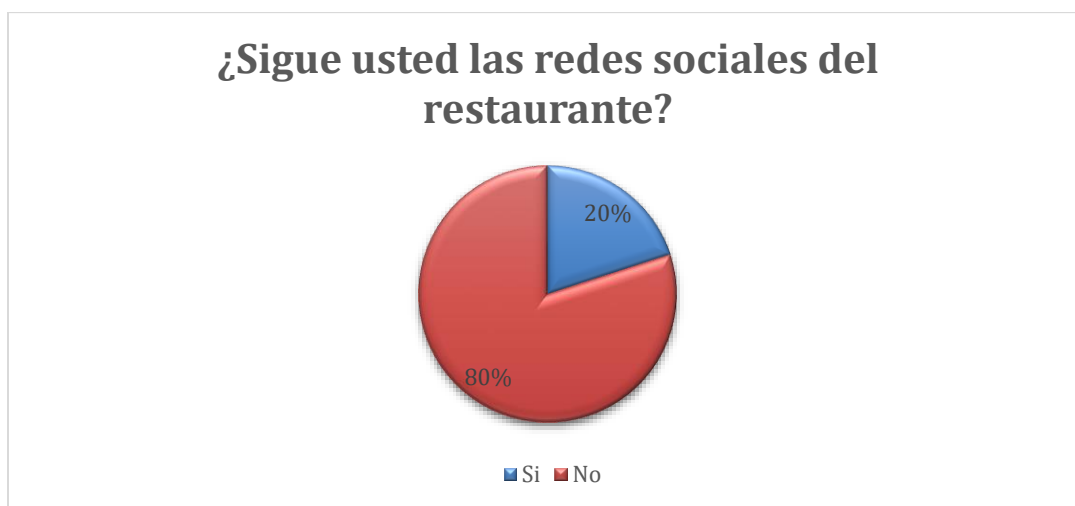
Tabla 84

Pregunta 13. ¿Sigue usted las redes sociales del restaurante?

Personas	Sí	No	Total
Cientes	1	4	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 29



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, una persona que representa el 20%, indica que sigue las redes sociales del restaurante, mientras que cuatro personas que representan el 80%, indican que no siguen las redes sociales.

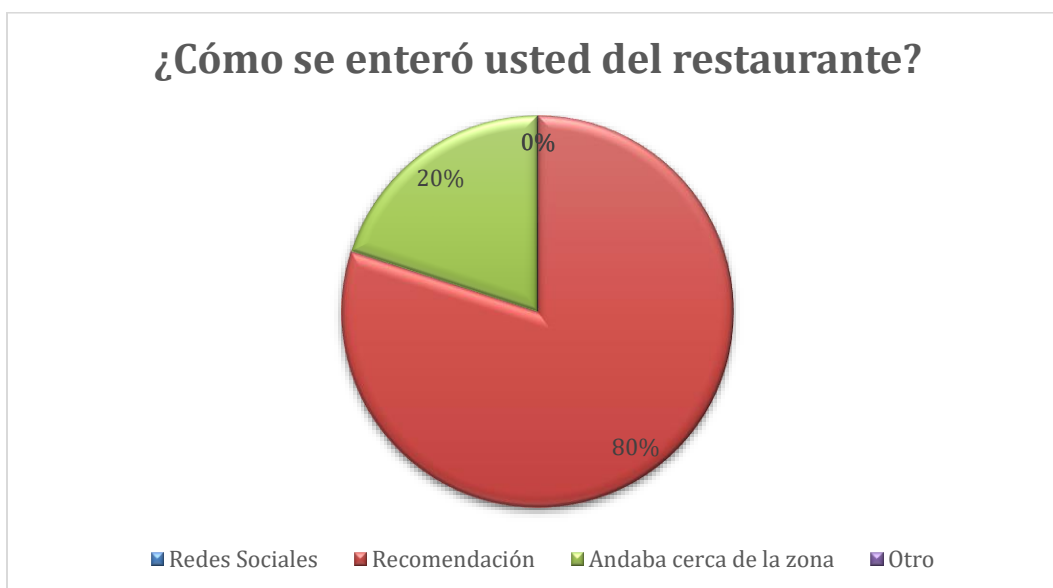
Tabla 85

Pregunta 14. ¿Cómo se enteró usted del restaurante?

Personas	Redes sociales	Recomendación	Andaba cerca de la zona	Otro	Total
Cientes	0	4	1	0	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 30



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, cuatro personas que representan el 80%, indicaron que se dieron cuenta del restaurante por medio de recomendación y una persona que representa el 20%, indicó que se enteró del restaurante porque andaba cerca de la zona.

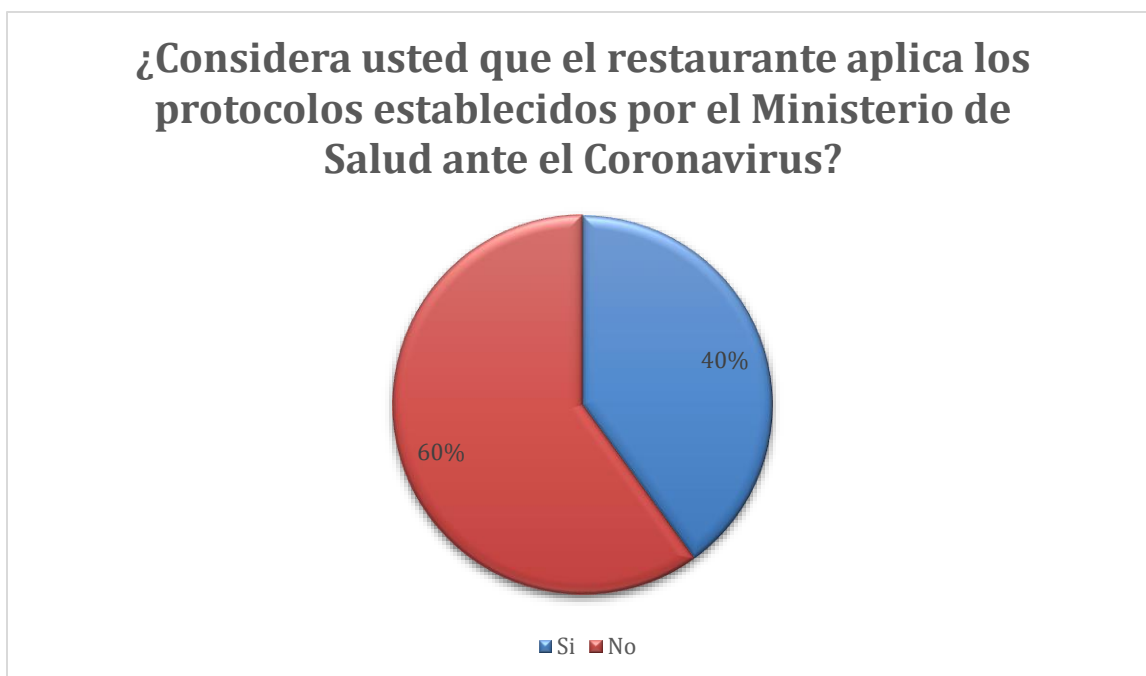
Tabla 86

Pregunta 15. ¿Considera usted que el restaurante aplica los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud ante el Coronavirus?

Personas	Sí	No	Total
Cientes	2	3	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 31



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, tres personas que representan el 60%, consideran que el restaurante no cumple en totalidad con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud ante el Coronavirus y dos personas que representan el 40%, consideran que el restaurante sí cumple con los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud.

Tabla 87

Pregunta 16. Cuando visita el restaurante, ¿Cuál es el producto que más le gusta?

Personas	Platos surtidos	Cervezas	Hamburguesas	Otro	Total
Cientes	1	2	2	0	5

Elaborado por: Vargas (2021)

Gráfico 32



Elaborado por: Vargas (2021)

Del total de la población, una persona que representa el 20%, indica que el producto que más le gusta del restaurante son los platos surtidos, dos personas que representan el 40%, indican que el producto que más les gusta del restaurante son las cervezas y dos personas que representan el 40%, indican que el producto que más les gusta son las hamburguesas.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En relación con el proceso de evaluación se obtienen las siguientes conclusiones:

- La historia de la empresa es parte fundamental de esta y es algo que debe ser visible para los clientes del restaurante. A pesar de que la empresa tiene su propia página *web*, no se muestra suficiente información sobre ella en la misma, solamente se menciona lo que es la misión, visión y valores, mas no se refleja información que podría ser más relevante para los posibles clientes como lo es el menú. Para el plan estratégico es relevante indagar sobre los antecedentes de la empresa, debido a que, para replantear o inducir a estrategias, se debe saber su formación, y no se evidencia en ningún medio esta información.
- En el plan estratégico que posee la empresa no se muestra que exista una relación con la misión, visión y valores, el restaurante tiene esta información como transparencia en la página web, sin embargo, los clientes tienen una alta expectativa de CRBF, y a la hora de visitar el mismo no se está llevando la experiencia única que ellos prometen.
- El plan estratégico es un pilar para las empresas, en especial si quieren conocer su situación actual y conocer cómo dirigirse para el logro de sus objetivos, si bien es cierto, no indica qué resultados se obtendrán, se tiene la certeza que se hace con base en información de las necesidades de la empresa.
- El plan estratégico es considerado el principal instrumento de gestión de la empresa, por lo que es importante atender las líneas de acción para asegurar el impacto de las estrategias planteadas.
- Por otro lado, el plan estratégico requiere ser difundido y conocido por todos los niveles organizacionales pues es la única forma de poner en acción la visión de futuro que se pretende alcanzar. La tarea de que todo el personal de la organización se involucre en hacer realidad los objetivos de la empresa corresponde a la alta dirección, en este caso a la gerente.
- Con respecto a la espera de las órdenes en el restaurante, se deben mejorar los procesos de tiempos de entrega para que los clientes puedan obtener sus productos

en los tiempos estipulados, ya que los clientes mencionaron que la espera ha sido mayor a la esperada.

- Debido a la necesidad de aumentar el posicionamiento en el mercado competitivo de los restaurantes en la zona de Barrio Escalante, CRBF se ve en la necesidad de gestionar cambios y establecer estrategias para lograr mejor alcance de sus objetivos y mejorar la calidad de sus productos.
- La pandemia del Coronavirus es un tema muy nuevo, sin embargo, sus efectos ya se comenzaron a sentir y no solo en la parte de salud y su mortalidad, sino también en la economía con el cierre de empresas y despidos de personas.
- El restaurante se mantiene activo en sus redes sociales, realizando una publicidad que permita diferenciarlo de la competencia, mas no ha tenido éxito al brindar la calidad que promete en sus publicaciones. Es decir, existe una falencia en cuanto a la promoción y la verdadera experiencia obtenida por los clientes.
- Por otro lado, también se evidencia que la pandemia ha afectado al restaurante y sus ingresos, tanto así que dejó de generar ingresos a las familias de la mitad de sus colaboradores, ya que se vieron en la obligación de despedir al 50% de éstos.

Del cuestionario aplicado a los colaboradores, se puede concluir que la empresa no toma en consideración la opinión de sus colaboradores para la elaboración de su plan estratégico, y estos tampoco están al tanto de la existencia de un presupuesto, porque no se les toma en consideración para elaborar ninguna de esas herramientas tan importantes del proceso administrativo. De los 15 colaboradores del restaurante, solamente dos dicen conocer de la existencia de un plan estratégico, en este caso el jefe de mercadeo y el *brew master* que es uno de los fundadores y hermano de la gerente. Por otro lado, los 15 colaboradores creen que es importante considerar las ideas de sus clientes para la elaboración del plan estratégico, así como también indican que el plan estratégico favorece a la obtención de una mejor comunicación con los mismos.

Al consultarle a los colaboradores sobre el tema correspondiente a la pandemia, los 15 indican conocer los términos básicos sobre la misma, así como también reconocen que el Coronavirus ha afectado el desarrollo de la actividad del restaurante y que las medidas

implementadas por el Gobierno les afectó directamente. Sin embargo, consideran que, con el levantamiento del confinamiento y la flexibilidad en las medidas establecidas, se podrá reactivar nuevamente las actividades del restaurante y aumentar los ingresos.

Con respecto al posicionamiento, los colaboradores consideran la calidad de los productos y el servicio como muy buena, sin embargo, los clientes indican lo contrario, consideran que la calidad de los productos no es la mejor en comparación con el precio de los mismos. Es por esto que, se debe trabajar en mejorar estos aspectos para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Por otro lado, los clientes mencionan que no consideran que CRBF cumpla al 100% con las medidas establecidas por el Ministerio de Salud, ya que tres de cinco clientes indicaron que el restaurante está más lleno de lo que debería, y que por esta razón no se sintieron del todo seguros con su visita.

Recomendaciones

- Es fundamental para las empresas contar con una planeación estratégica, que permita identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, y que puedan ser convertidas en estrategias que permitan el alcance de objetivos y metas propuestas.
- En relación con la página *web*, es recomendable que brinden una mayor información y transparencia del restaurante para que los clientes tengan acceso, tales como el menú y fotografías del local para que las personas se vean atraídas por estas.
- Establecer controles sobre el seguimiento de ventas y el servicio al cliente, porque finalmente de esto depende, que regresen y referencien con amigos y familiares al restaurante.
- Se recomienda mejorar los canales de comunicación con los clientes, ya que a raíz de esto puede surgir una buena estrategia de lealtad de los mismos, y así encontrar nuevas fortalezas para hacer frente a los cambios impositivos de la economía nacional.

- Es recomendable realizar un seguimiento periódico al desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa con la finalidad de identificar oportunidades de mejora y conocer sus expectativas dentro de la empresa.
- Es necesario mantener altos estándares de calidad, higiene y seguridad de los insumos a fin de asegurar el bienestar y satisfacción de los clientes internos y externos, ya que a raíz de la pandemia esto se ha vuelto un punto muy importante, por esta razón los clientes pueden optar por ir o no al restaurante.
- Realizar un seguimiento del comportamiento de la competencia con la finalidad de anticipar promociones, descuentos, acciones de lealtad, entre otros, que pueda amenazar la demanda de clientes de CRBF.
- Potenciar el uso de los recursos tecnológicos para promocionar los productos del restaurante, tales como las plataformas de entrega a domicilio y *marketing* digital.
- Por otra parte, es relevante que los colaboradores tengan pleno conocimiento de las tareas por realizar, ya que se puede correr el riesgo de no cumplir con los objetivos tal como se propusieron, dado que una tarea normalmente depende de la otra para poder lograr los propósitos.
- Es necesario implementar un plan de mercadeo que le ayude a la empresa a mejorar su imagen y obtener mayor rentabilidad del negocio.

Como resultado de la aplicación de los cuestionarios realizados a los colaboradores y clientes de Costa Rica Beer Factory Inc. y con base en las conclusiones que se generaron de las respuestas brindadas por estos, se brindan las siguientes recomendaciones:

Se recomienda a la gerencia involucrar más a los empleados en la toma de decisiones del restaurante, para que estos se sientan más comprometidos con su trabajo, tomando en cuenta que, al tener a un colaborador satisfecho, genera clientes satisfechos. Así mismo, es de vital importancia que se realice una revisión de los comentarios de los clientes, tanto en redes sociales como en otros medios, esto con el fin de tomar acciones y mejorar los aspectos que se consideran necesarios.

Por otro lado, se recomienda que el restaurante tenga mayor presencia en redes sociales, ya que los clientes entrevistados indicaron no seguirlos. En tiempos de pandemia, al no poder salir por el confinamiento, la importancia de estos medios tecnológicos ha crecido y una gran mayoría de la población se entera de la existencia de nuevos lugares por medio de ellos.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

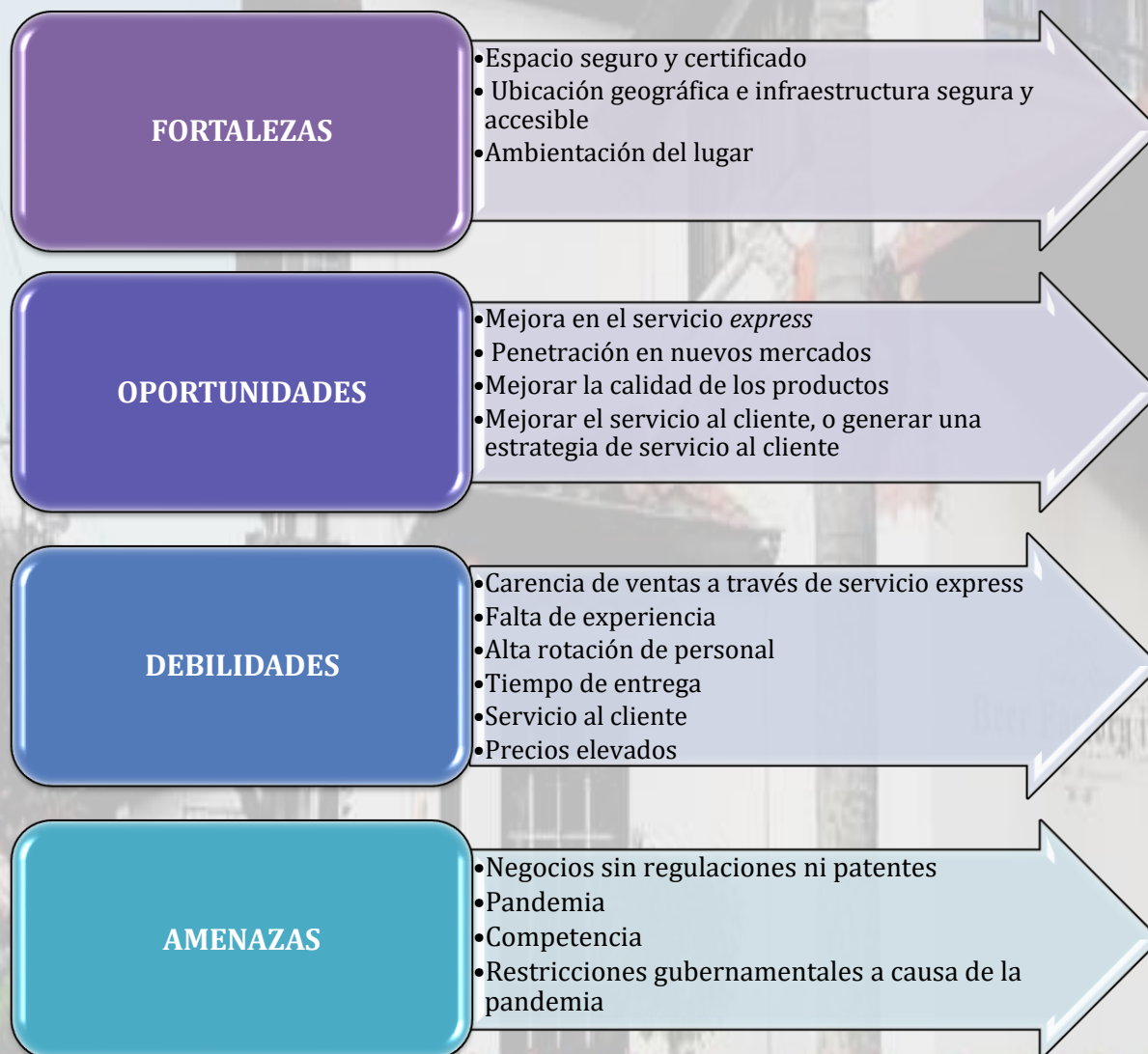
Introducción

Con el desarrollo de los capítulos anteriores de la investigación, se ha obtenido una perspectiva teórica de lo que es una planificación estratégica y la empresa a nivel general. Así como también, se brindó una descripción de la empresa en la mayoría de sus aspectos y su entorno, para proceder con el análisis de los datos obtenidos por los cuestionarios, con el fin de adquirir información relevante sobre la empresa.

Esta propuesta, pretende elaborar un Plan Estratégico para la empresa Costa Rica Beer Factory Inc., lo anterior, como parte de los resultados, y en atención a la recomendación de realizar un plan estratégico, acorde con su giro de actividades. Un plan que le permita tener una guía, sobre todo, en el contexto en el que se encuentra el país actualmente, donde es necesario conocer los antecedentes y realizar una revisión de las acciones que se han tomado, con el fin de aplicar la mejora continua.

Como se ha desarrollado a lo largo de la investigación, un plan estratégico está compuesto por una misión, visión, valores, objetivos estratégicos y una estrategia para poder alcanzar dichos objetivos. En la presente propuesta, se incluyen los elementos mencionados, así como la estructura organizativa, el plan operativo y la estrategia de *marketing*; esto con el fin de enfocarlo **en el** tema del mercadeo, y aminorar, el impacto de la Covid-19 en la empresa y lograr que se posicione nuevamente en el mercado.

Para la elaboración del Plan Estratégico de la empresa Costa Rica Beer Factory Inc., el primer insumo por considerar es el análisis FODA, el cual se presenta a continuación:

Figura 1 FODA

Elaborado por: Vargas (2021), a partir de datos de la investigación

Según el FODA anterior, la elaboración del mismo, permite determinar los factores internos y externos de la actividad económica, datos que posteriormente permitirán el análisis y la toma de decisiones estratégicas que garanticen el éxito de la empresa y aprovechar las oportunidades del mercado, implementando herramientas que le funcionen a la empresa para sacar ventaja, así como estar preparados ante las amenazas y mejorar las debilidades que se presentan debido a que son problemas internos de la empresa; las fortalezas se deben aprovechar para seguir mejorando cada día, y contrarrestar las debilidades.

Las debilidades que tiene Costa Rica Beer Factory Inc. deben ser tratadas, ya que éstas representan un punto de dolor no solo a nivel interno, sino de cara al cliente, los cuales deben ser resueltos, para el mejoramiento empresarial.

Figura 2 Debilidades de la empresa



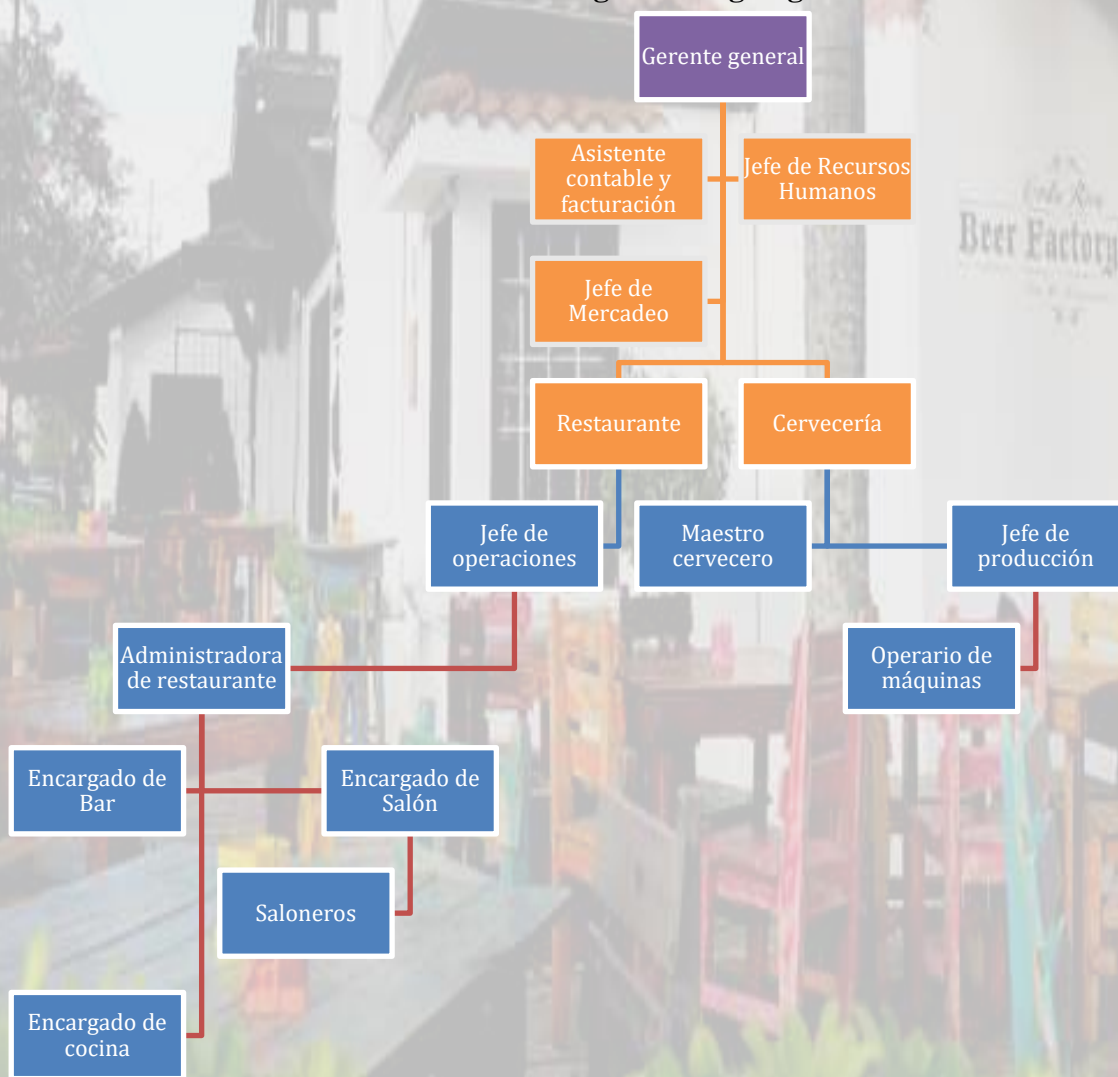
Elaborado por: Vargas (2021), a partir de datos de la investigación

Las debilidades de la empresa son factores claves y decisivos para determinar las deficiencias que pueda tener una empresa; y que le puedan afectar en el logro de los objetivos y metas que espera. Así que se deben buscar las estrategias más eficientes o adecuadas que permitan superarlas y convertirlas en ventajas competitivas que le posicionen mejor en el mercado.

Una vez efectuado este análisis, se procede a plasmar la estructura organizacional de Costa Rica Beer Factory Inc. Existe un antes y después de la pandemia de la Covid-19, antes de la misma se contaba con más de 30 colaboradores.

Durante la investigación, y en paralelo con el paso de los meses y la situación de la pandemia, fue necesaria realizar una reestructuración, y actualmente existen 15 colaboradores.

Figura 3 Organigrama



Objetivos de la propuesta:

Desarrollar una estrategia de reorientación del negocio aprovechando las oportunidades de mercado.

Objetivos específicos:

- Identificar los recursos disponibles de la empresa para reorientar el negocio.
- Determinar las fortalezas y oportunidades para una estrategia ofensiva con herramientas como el *marketing* digital.
- Crear una estrategia de crecimiento y expansión de mercado.

Objetivo 1: Identificar los recursos disponibles de la empresa para reorientar el negocio

Página Web

El restaurante cuenta con una página *web* en donde se encuentra toda la información pertinente a la empresa.

Imagen 1 Página web

Fuente: página de empresa

En la página web se puede ver como transparencia lo que es la misión, visión y valores de la empresa.

Imagen 2 Misión



Nuestra Misión
OUR MISSION

Somos una familia de expertos cerveceros dedicados a crear cervezas de categoría mundial para vivir una increíble experiencia, con la mejor compañía y lograr el maridaje perfecto desarrollando la cultura de cerveza artesanal a través de la más alta calidad y la transferencia de conocimiento.

We are a family of beer experts dedicated to creating world-class beers to live an incredible experience, with the best company and achieve the perfect pairing, developing the culture of craft beer through the highest quality and the transfer of knowledge.

Fuente: página de empresa

Imagen 3 Visión



Nuestra Visión
OUR VISION

Ser un referente mundial de cervezas con propósito social y ambiental con los mejores estándares de calidad a través de la constante innovación y mejora tecnológica.

To be a world benchmark for beers with a social and environmental purpose with the best quality standards through constant innovation and technological improvement.

Fuente: página de empresa

Imagen 4 Valores



Nuestros Valores

OUR VALUES

1. Amor, nuestro pilar fundamental donde nacen todos nuestros valores, donde hay amor, todo es posible.
2. Amor a la familia, creamos un espacio de respeto, compañerismo y felicidad para nuestros colaboradores.
3. Amor a la birra, nuestra inspiración, para aprender, innovar y enseñar #birraconamor
4. Amor al servicio, nuestra pasión por lo que hacemos nos inspira día a día, para lograr brindar a través de nuestra fundación CRBF un plato de comida a un habitante de la calle.
5. Amor al planeta, disminuir nuestra huella ambiental a través de la energía solar y el carbono neutral.

1. Love, our fundamental pillar where all our values are born, where there is love, everything is possible.
2. Love of family, we create a space of respect, companionship and happiness for our employees.
3. Love to beer, our inspiration, to learn, innovate and teach #birraconamor
4. Love of service, our passion for what we do inspires us every day, to achieve through our CRBF foundation provide a plate of food to a resident of the street.
5. Love the planet, reduce our environmental footprint through solar energy and carbon neutral.

Fuente: página de empresa

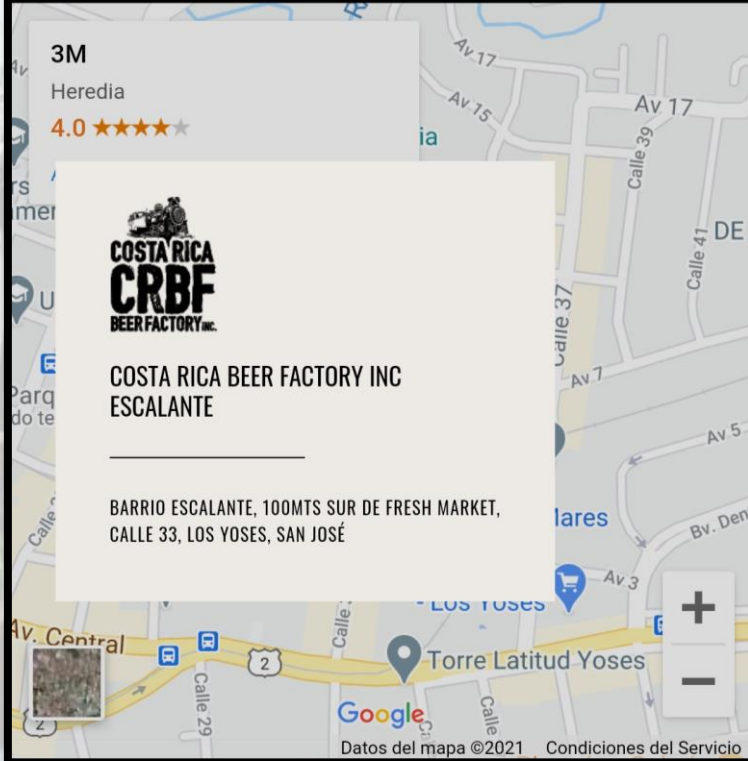
Por otro lado, también se puede acceder a la ubicación del restaurante por medio de la página web.

Imagen 5 Ubicación

COSTA RICA BEER FACTORY INC BARRIO ESCALANTE

Localizado en uno de los barrios icónicos de San José, Costa Rica Beer Factory Inc de Barrio Escalante es el primer restaurante de la cadena y se ubica en una de las casas más increíbles de la ciudad, la misma tiene ya más de 100 años de antigüedad por lo que sus espacios internos fueron perfectos para lo que se quiere con el concepto de COSTA RICA BEER FACTORY INC.

Located in one of the most iconic neighborhoods in San José, Costa Rica Beer Factory Inc in Barrio Escalante is the first restaurant of the chain and is located in one of the most incredible houses in the city, it is already more than 100 years old reason why its internal spaces were perfect for what you want with the concept of COSTA RICA BEER FACTORY INC.



3M
Heredia
4.0 ★★★★★

**COSTA RICA
CRBF
BEER FACTORY INC.**

**COSTA RICA BEER FACTORY INC
ESCALANTE**

BARRIO ESCALANTE, 100MTS SUR DE FRESH MARKET,
CALLE 33, LOS YOSSES, SAN JOSÉ

Torre Latitud Yoses

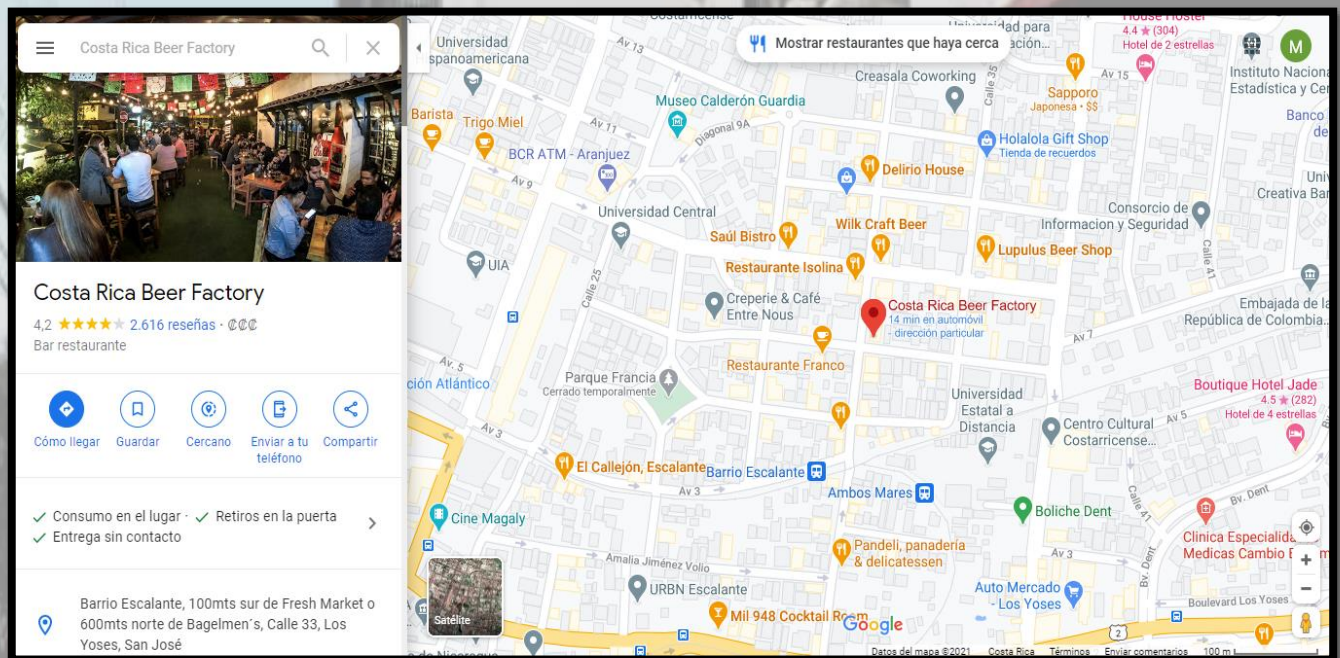
Google
Datos del mapa ©2021 Condiciones del Servicio

Fuente: página de empresa

Ubicación

El restaurante se encuentra ubicado cerca del centro de San José, en la zona de Barrio Escalante, 100mts sur de Fresh Market o 600mts norte del antiguo Bagelmen's Los Yoses, que es un lugar de muy fácil acceso.

Imagen 6 Localización



Fuente: Google maps (<https://www.google.com/maps/?hl=es>)

Ambientación

El restaurante cuenta con un diseño y una distribución única, posee varios espacios que se pueden escoger dependiendo de la ocasión.

Manejan eventos privados, fiestas de cumpleaños, despedidas de soltera, té de canastilla, maridajes y eventos corporativos.

La arquitectura del restaurante es del estilo usual en la zona de Barrio Escalante, ya que en su mayoría se conserva la fachada original de las casas construidas inicialmente.

Imagen 7 Ambientación



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

La decoración del restaurante es única, con distintas temáticas para el agrado de cada cliente y de la ocasión.

Imagen 8 Temáticas



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Con murales decorativos en sus paredes reflejando el nombre y logo del restaurante.

Imagen 9 Murales



Fuente: Autor

Cuenta con una terraza para tomar el aire libre mientras se disfruta de comida y cerveza.

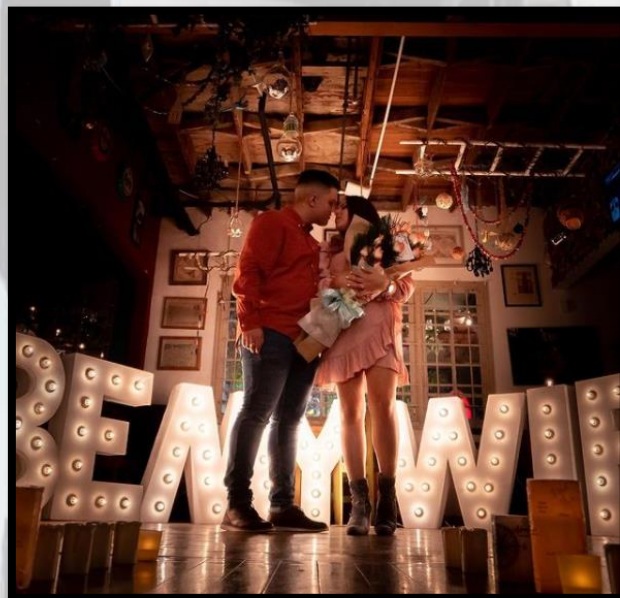
Imagen 10 Terraza



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Celebraciones y eventos privados como aniversarios, cumpleaños y bridal shower entre otros.

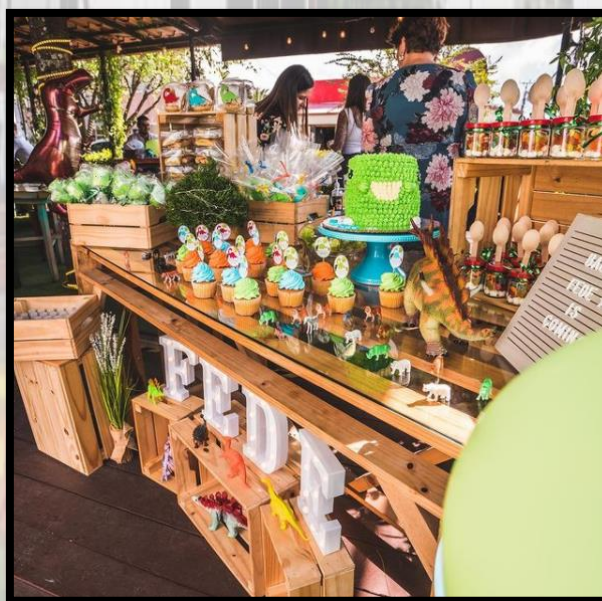
Imagen 11 Eventos privados



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Los *baby shower* también se celebran en el restaurante, con la temática y el ambiente deseado por los clientes.

Imagen 12 Baby Shower



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Personal capacitado regularmente

El personal del restaurante se capacita regularmente ya que esto permite mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes de cada uno de los funcionarios.

La capacitación consigue que el personal esté más preparado y cuente con mayor conocimiento sobre sus funciones, ya que deben tener conocimiento sobre los productos de la empresa como lo son las cervezas y sus propiedades. Esto se traduce en una resolución mucho más rápida de los problemas, lo que ahorra tiempo en la toma de decisiones por parte del personal y por tanto la posibilidad de ahorrar recursos en la empresa.

Imagen 13 capacitación



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Especialización en hamburguesas y cervezas

Costa Rica Beer Factory cuenta con un menú variado al estilo Americano Pub, pero sus productos estrella son las hamburguesas y las cervezas hechas en su propia fábrica.

Hamburguesas

Arenal

Hamburguesa con tonos picantes, torta de res, miel picante, lechuga, cebolla morada, jalapeños y queso.

Imagen 14 Hamburguesa Arenal



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Escalante

Hamburguesa con lomo, servido en lonjas sobre un pan de ajonjolí, acompañado de aguacate (ligeramente picante), tocineta, rodajas de tomate y mozzarella.

Imagen 15 Hamburguesa Escalante



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Río frío

Pescado de temporada empanizado o a la plancha. lechuga fresca, aguacate, cebolla kamikaze, jalea de jalapeño, salsa de maracuyá en un pan artesanal de coco.

Imagen 16 Hamburguesa Río Frío

Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Poulet

Hamburguesa de pollo empanizado, mostaza miel, lechuga, cebolla kamikaze y queso *pepper Jack* servida en pan artesanal de hierbas.

Imagen 17 Hamburguesa Poulet

Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Beer classic

Hamburguesa clásica que combina sabores de mostaza, alioli, tocino, torta de res, lechuga, tomate, cebolla y queso mozzarella.

Imagen 18 Hamburguesa Beer Clasic

Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Bambina

Hamburguesa al estilo italiano con un toque cremoso que aporta la salsa tres quesos con hongos, tomate bambina, pollo, queso mozzarella y hojas de albahaca fresca.

Imagen 19 Hamburguesa Bambina

Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Nueva BF

Lomo al término de su preferencia, bañado en salsa y tres quesos mezclando sabores de aguacate, tocino y una textura crocante de patacón.

Imagen 20 Hamburguesa Nueva BF

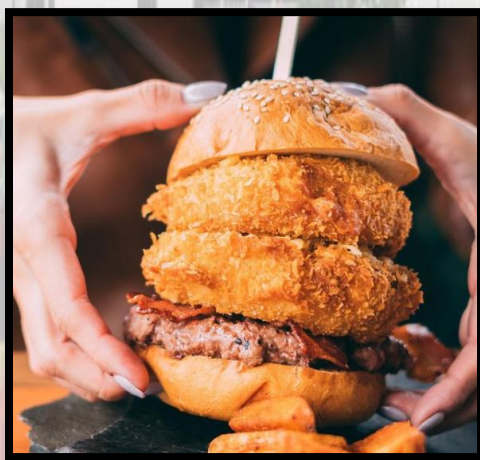


Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Texana

Torta de res bañada en salsa BBQ, lonjas de tocineta crocante, aros de cebolla empanizados, queso maduro y aros de jalapeño.

Imagen 21 Hamburguesa Texana



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Hamburguesa Chela Rola

Torta de la casa acompañada de remolacha borracha, una mezcla de quesos maduros perfumados con romero y un toque fresco de arugula.

Imagen 22 Hamburguesa Chela Rola



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Cervezas

Escalante

Es un tipo de cerveza *irish red ale* de color rojizo; tiene un sabor con notas dulces al principio, sabor tostado al medio y un dulce amargor al final. Es ideal con postre, dulces y cremosos a base de caramelo y chocolate.

Imagen 22 Cerveza Escalante



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Dota

Una cerveza afrutada especial, acentuada por su levadura tipo *lager* que da un sabor y aroma a manzana roja las cuales son traídas del cantón de Dota. Tiene aromas sutiles de manzana que realzan las esencias de la malta y un sabor liviano al paladar, muy refrescante, frutal y dulce; Color cobre ligero y un amargor bajo. Es un Tipo de cerveza Speciality Fruit Beer.

Imagen 24 Cerveza Dota



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Tortuguero

Tipo de cerveza IPA *dry hopping*. Alcohol: 6%. Sensación en boca amargo predominante con un dulce leve y un color cobre oscuro, con un sabor dulce leve, cuerpo medio que deja relucir su amargor característico de una buena IPA.

Imagen 25 Cerveza Tortuguero



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Puerto viejo

Tipo de cerveza chocolate *sweet stout*. Alcohol: 6.2; Sensación en boca dulce al principio con amargor a chocolate oscuro al final con un color negro y sabor chocolate oscuro y leche.

Imagen 26 Cerveza Puerto Viejo



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Objetivo 2: Determinar las fortalezas y oportunidades para una estrategia ofensiva con herramientas como el *marketing* digital

Con el paso de los años las redes sociales y el *marketing* digital se vuelve más importante, es por esto que es necesaria la implementación de estrategias digitales propias para todos los procesos de la empresa (los que sean posibles), procesos que estén en constante actualización, enfocados al *marketing* digital y al servicio al cliente. Así que se debe tener claro un presupuesto anual para inversión y actualización en procesos tecnológicos.

Las plataformas *online* forman parte de la comunicación que se tiene con una empresa, es un método de divulgación de información de la organización con sus clientes, es la principal forma de estar presente en internet y funciona como carta de presentación, dando garantía, proyectando confianza y generando credibilidad.

Página web Costa Rica Beer Factory Inc.

La página *web* oficial de una empresa debe ser el centro de información para los clientes, por esta razón debe ser único, ya que se debe proporcionar la sensación e impresión de que todos los datos confiables de la compañía están ahí. Es imprescindible que contenga toda la información oficial de la misma y contenidos propios y actualizados. En el sitio *web* los clientes deben localizar la respuesta a todas las preguntas acerca del restaurante y el acceso a la página *web* debe ser lo más fácil posible para los usuarios.

Como primer punto se propone contratar los servicios de una empresa desarrolladora de *software* para que brinde soporte y mantenimiento a la página *web* existente, ya que el restaurante cuenta con una, pero no posee ningún contrato que le permita mantener actualizada la última con las nuevas tecnologías ni atender errores o incidentes que se puedan presentar. Ejemplo de esto, es que la página ha dejado de funcionar en varias ocasiones y ha quedado fuera de servicio por largos periodos de tiempo, mientras se busca una persona para solventar el problema.

Al contar con un contrato mensual o por horas de mantenimiento y soporte se busca la atención inmediata de cualquier eventualidad para garantizar que la página *web* siempre esté en funcionamiento y además, mantenerla siempre actualizada y aplicando las mejoras correspondientes.

Según la información obtenida del sitio *web* de Avendano Desing, empresa costarricense líder en servicio de mantenimiento de páginas *web*, el costo por el soporte mensual básico es de ₡30.380 colones por mes.

Por otro lado, se propone contratar a una persona encargada de las redes sociales y página *web* del restaurante, esta se encargará de manejar y administrar las redes sociales, crear contenido atractivo y de calidad, diseñar material gráfico para emplear en las diferentes redes y publicaciones, crear videos publicitarios y de contenido. Elaboración de informes de campañas (medición, métricas y desempeño de la campaña). Coordinar la actualización y mantenimiento de la página *web*.

Según la información obtenida de la página del Ministerio de Trabajo un asistente encargado de estas labores debe tener un salario mínimo de ₡343.390 colones por lo que se debe incluir en el presupuesto el salario mensual de esta persona.

Redes Sociales

Facebook

Las redes sociales implican actualmente una herramienta poderosa en las empresas, entre las redes sociales más utilizadas por los usuarios está Facebook, por esta razón se propone que el restaurante se promocioe por medio de Facebook Ads, que es una herramienta potente de publicidad que sirve para anuncia una página de empresa o un producto que se vende.

Esta tiene una capacidad de segmentación tan detallada que ayuda a llegar al cliente objetivo segmentando por edad, género, ciudad, estudios, gustos, intereses, hasta por ideología política. Información que los propios usuarios ofrecen a la red social y con la que esta comercializa.

También es una herramienta publicitaria de bajo costo, ya que solo se paga por los *clicks* que se obtienen y así crear una pequeña campaña que aumente la popularidad de la empresa.

La red social potencia la propagación de los anuncios. Ayudadas por las recomendaciones, las campañas pueden pasar de los seguidores de Costa Rica Beer Factory a sus amigos, y así sucesivamente hasta alcanzar una gran popularidad.

Según la información obtenida de la plataforma de Facebook Ads, el presupuesto más bajo es de ₡2500 colones por día, esto es un estimado de no más de ₡70.000 colones al mes.

Imagen 27 Facebook Ads



Fuente: Red social Facebook, página de empresa

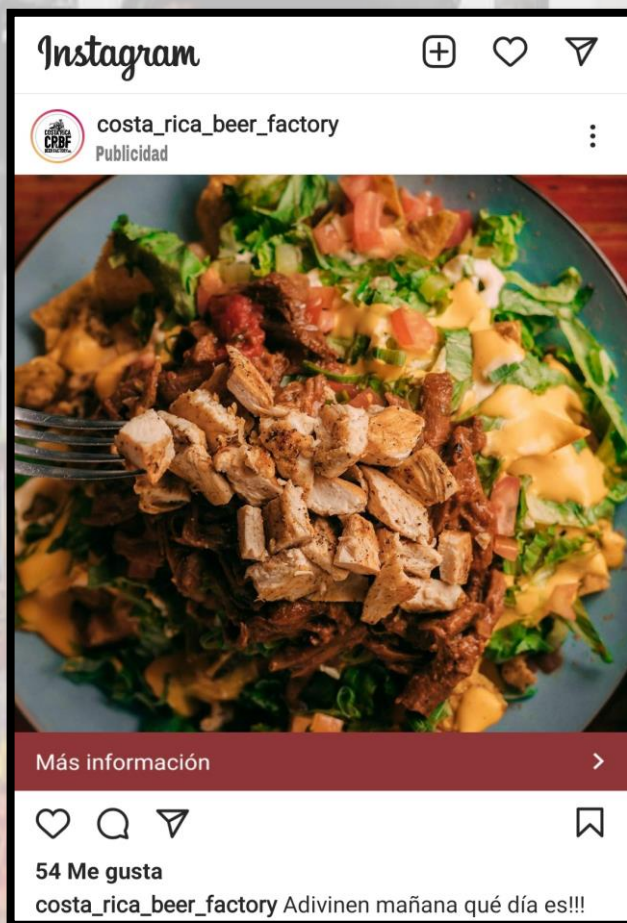
Instagram

Anunciarse en Instagram es una de las opciones más válidas y potentes del momento. Y más, teniendo en cuenta que el poder de las redes sociales es cada vez mayor. La publicidad en Instagram es altamente efectiva, ya que es la red social que más se utiliza después de Facebook.

Para hacer una campaña de publicidad en redes no se necesita contar con un excesivo presupuesto. Se puede iniciar una campaña con poca inversión. Además, Instagram es una de las redes sociales en las que el costo de hacer publicidad suele ser menor.

Según la información obtenida en Instagram Ads, el presupuesto más bajo por día es de ₡2.000 colones, por lo tanto, un estimado de ₡60.000 colones por mes.

Imagen 28 Instagram Ads



Fuente: Red social Instagram, página de empresa

Presupuesto para la estrategia ofensiva con herramientas como el *marketing* digital

Tabla 88 Presupuesto marketing difital

Rubro	Responsable	Tiempo de ejecución	Presupuesto por mes
Página web	Gerente y empresa desarrolladora de software	1 semana	€30.380
Encargado de página web y redes sociales de la empresa	Gerente, jefe de recursos humanos y jefe de mercadeo	1 mes	€343.390
Facebook	Gerente y jefe de mercadeo	1 semana	€70.000
Instagram	Gerente y jefe de mercadeo	1 semana	€60.000
Total			€503.770

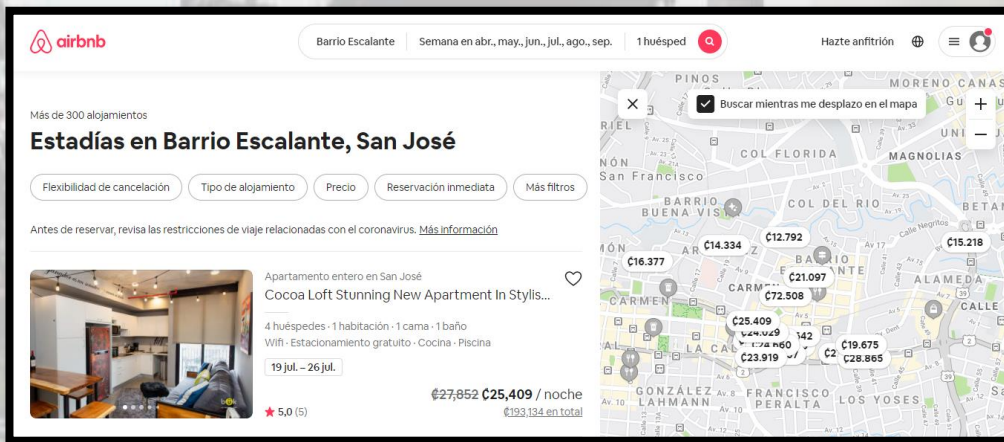
Elaborado por: Vargas (2021)

Alianzas con Airbnb

Las sinergias entre pequeñas empresas dedicadas a industrias auxiliares del turismo ayudan a las pymes a competir con las grandes empresas. La unión entre comercios locales hará que se puedan ofrecer nuevas experiencias a los clientes.

Se propone crear alianzas con los Airbnb de la zona de Barrio Escalante y crear paquetes de actividades para ofrecer a sus huéspedes algo más que un lugar de descanso. Apoyándose en otras empresas del entorno y entre todas poner en común sus productos. Así, consiguen proporcionar una oferta con varias actividades. Ya que resulta lógico pensar que para un huésped que ha pagado una estadía en una propiedad, el siguiente paso natural será pagar por otra necesidad básica fundamental como lo es comer.

Imagen 29 Alianza Airbnb



Fuente: Airbnb (<https://www.airbnb.co.cr/>)

Alianzas con plataformas de servicio a domicilio

Se propone realizar alianzas con plataformas de servicio a domicilio como Uber Eats para destacar con publicidad en la *app* y de esta forma llegar a más clientes y aumentar las ventas.

Por medio de esta plataforma se puede acceder al Tablero del restaurante desde varios dispositivos, como tabletas, computadoras o *smartphones*. Allí se puede hacer un seguimiento de los pedidos nuevos y administrar las entregas a través de la plataforma. El *software* del Administrador de restaurante ofrece un acceso detallado a los menús, información de pago, datos de ventas y comentarios de los clientes. Además, la plataforma cuenta con un equipo técnico que trabaja para que estas herramientas funcionen todos los días sin interrupciones ni problemas.

Imagen 30 Alianza plataforma servicio a domicilio

Uber Eats
for Restaurants

Iniciar sesión Registrarse

Comienza

Nombre del negocio

Dirección del negocio

Piso/Oficina (opcional)

Nombre Apellido

Correo electrónico

CR +506 Número de teléfono móvil

Activa la mensajería de WhatsApp
Recibirás notificaciones a través de WhatsApp sobre la activación y el funcionamiento del negocio al que representas en Uber Eats.

Fuente: Uber Eats for Restaurants (<https://restaurants.ubereats.com/cr/es/>)

Objetivo 3: Crear una estrategia de crecimiento y expansión de mercado

Se propone realizar una estrategia agresiva desarrollando el nicho de mercado del restaurante y de la cervecería, tomando en cuenta una estrategia de precios, promociones de temporada o de productos, ocasiones especiales, paquetes de lealtad y llevar una base de datos de los clientes para así poder personalizar los servicios.

Se realizarán promociones estratégicas varios días a la semana para aumentar la visitación al restaurante esos días específicos. A continuación, se detallan las promociones semanales propuestas:

Tabla 89 Propuesta promociones entre semana

Día	Promoción	Detalle
Lunes	Lunes de Sangrías 2x1	Todos los lunes tenemos Sangrías 2x1 todo el día
Martes	Martes de Gin & Jameson 2x1	Todos los martes tenemos 2x1 en Cócteles Gin & Jameson
Miércoles	Miércoles de Nachos 2x1	Todos los miércoles tenemos 2x1 en nachos de pollo o de carne a partir de las 4:00pm
Jueves	Jueves de Cócteles	Todos los jueves un 5% de descuento en los cócteles

Elaborado por: Vargas (2021)

Se realizarán promociones en las fechas en las que el restaurante tiene mayor demanda de visitantes, es decir, en días festivos. Entre las principales fechas que se han contemplado se encuentran: Saint Patrick´s day, el mes de la cerveza, Día de los enamorados, Día de la madre, Día del padre, Halloween y Día del trabajador. A continuación, se detalla la promoción por día festivo propuesto:

Tabla 90 Propuesta promociones días festivos

Día	Promoción	Detalle
Día de los enamorados	Enamórate	2x1 en copas de vino y cervezas
Saint Patrick's day	Fiesta Irlandesa	2x1 en cervezas de la casa
Día del trabajador	Para los breteadores	Todas las hamburguesas llevan una bebida gratis a escoger
Día del padre	El papá de los tomates	Al comprar una pizza, una cerveza de la casa gratis
Día de la madre	Pétalos de Rosa	2x1 en todos los cócteles y postres
Día de la independencia	Chonete	2x1 en Frijolada
Día internacional de la cerveza	Oktoberfest	2x1 en todas las cervezas
Halloween	Dulce o Truco	Barra libre a partir de las 10:00pm
Día de tu cumpleaños	Manteles largos	Postre gratis de cortesía para el cumpleaños

Elaborado por: Vargas (2021)

Los anteriores objetivos estratégicos y metas, tienen como único fin, lograr el objetivo general propuesto para Costa Rica Beer Factory Inc., es decir, *“Desarrollar una estrategia de reorientación del negocio aprovechando las oportunidades de mercado”*.

REFERENCIAS

Alvarado, G. (2015). Diseño de una propuesta de plan estratégico para la compañía Matelpa. [Tesis de Maestría Profesional en Gerencia, Universidad de Costa Rica]. Recuperado de: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/27744>.

Bayón, J. (2019). Fundamentos de estrategia. Elearlearnings S.L.

Beuchot, M., Casales, R., Díaz, P., Gutiérrez, C., Hurtado, G., Landa, J., Mendoza, M., Ortega, A., Salas, A., Torres, J., Vargas, C., Vargas, G. y Velásquez, A. (2020). COVID México. Torres y Asociados.

Cano, I. (2019). Comunicación empresarial y atención al cliente. Editex.

Castellanos, L. (2015). Estrategia y Planificación Estratégica. LC Venezuela.

Chavarría, J. (2016). Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de Publicidad BTL en Costa Rica. [Tesis de Maestría en Administración de Medios de Comunicación, Universidad Estatal a Distancia]. Recuperado de: <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/1494/Desarrollo%20de%20un%20plan%20de%20negocios%20para%20la%20creacion%20de%20una%20empresa%20de%20Publicidad.pdf?sequence=1>

Conselleria de Sanitat Universal. (2017). Auxiliar de Enfermería. Conselleria de Sanitat Universal i Salut Pública. Generalitat Valenciana. Temario Vol. I. Parte Específica. CEP.

- Cruz, A. (2019). Gestión de las actividades de mediación de seguros. ADGN0210. IC Editorial.
- Cruz, J. (2016). La Planeación Estratégica como Herramienta para el logro de los Objetivos Organizacionales en una Empresa Comercializadora de equipo de seguridad. [Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional, México]. Recuperado de: <http://148.204.210.201/tesis/1488567573079TESISJESUSCRU.pdf>
- Cuevas, L. (2017). Aplicación de los sistemas alternativos y aumentativos de comunicación. IC Editorial.
- Delaux, H. (2017). Planeamiento Estratégico y Creación de Valor: Reestructurar en Crisis. Editorial Redactum.
- Delgado, J. (2015). ¡Planificando Estratégicamente!. Windmills Editions.
- Doherty, P. (2019). Pandemias: Todo lo que necesitas saber. Autoría.
- Elías, J. y Renan, W. (2016). La educación superior en la provincia de Santa Marta y el Magdalena: Siglo XIX. Unimagdalena.
- Eschenhagen, M., Vélez, G., Maldonado, C. y Guerrero, G. (2018). Construcción de problemas de investigación: Diálogos entre el interior y el exterior. Fondo Editorial FCSH.

Espinosa, A., Mendoza, G. y Monrroy, H. (2018). Guía de Estudio Para El Examen de Certificación En Pld-FT. Ibukku, LLC.

Fiatt, A. (2015). Propuesta de una estrategia de marketing para la empresa Locatel Costa Rica. [Tesis de Maestría Profesional en Mercadeo, Universidad de Costa Rica]. Recuperado de: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27826/Tesis%20imprimir%20COMPLETO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gallud, E. (2015). Manual práctico para escribir una tesis. Editorial Verbum

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: La rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Huber, D. (2018). Gestión de los cuidados enfermeros y liderazgo. DRK Edición.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing (Decimoprimer ed.). Pearson Educación México.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing (Decimocuarta ed.). Pearson Educación México.

Ladrón, M. (2019). Negociación y contratación internacional. Tutor Formación.

Madrid, M. (2015). Tratamiento de textos para contenidos editoriales- UF1905. Elearning, S.L.

Martínez, J. y Silva, K. (2016). Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo [Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Señor de Sipán, Perú]. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5325/Mart%c3%adnez%20Riofr%c3%ado%2c%20Jordy%20Gary.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Obando, A. (2017). Propuesta de un plan de marketing digital para mejorar el posicionamiento de la marca Trades para el II Semestre 2017. [Tesis de Bachillerato en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Recuperado de: https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/7299/Propuesta_plan_marketing_digital_mejorar_posicionamiento_marca_trades.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Peters, M. (2016). El paciente cero: Resolviendo los misterios de las grandes epidemias. Siruela.

Quesada, H. y Sandí, L. (2019). Propuesta de un plan estratégico para Eurobus S.A. [Tesis de Maestría Profesional en Gerencia, Universidad de Costa Rica]. Recuperado de: http://repositorio.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/79139/TFG_%20Plan%20estrat%c3%a9gico%20Eurobus%20S.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ries, A. y Trout, J. (2002). Posicionamiento. México. McGraw-Hill.

Real Academia Española. (2020). Diccionario de la lengua española. Recuperado el 13 de febrero, 2021, de: <https://dle.rae.es/decisi%C3%B3n?m=form>

Rojo, M. (2015). Organización empresarial y de recursos humanos UF0517. Elearning S.L.

Sainz, J. (2017). El plan estratégico en la práctica. EISIC.

Tizón, J. (2018). Apuntes para una psicopatología basada en la relación: Vol.1 Psicopatología general. Herder Editorial.

Tompson, A. y Strickland, A. (2004). Administración Estratégica (Undécima edición). McGraw-Hill México.

Villa, M., Navarro, M. y Villaseñor, T. (2016). Neuropsicología clínica hospitalaria. Editorial El Manual Moderno.

ANEXOS

Anexo N°1: Cuestionario para Gerente y Colaboradores

1. Conoce usted los antecedentes de la empresa? *

Si

No

2. ¿Están bien definidas la misión visión y objetivos de la empresa? *

Si

No

3. ¿Conoce usted cuáles son los valores de la empresa? *

Si

No

4. ¿Conoce usted si existe un plan estratégico de la empresa? *

Si

No

5. ¿Ha participado usted en la elaboración del plan estratégico de la empresa? *

Si

No

6. ¿Conoce usted si al elaborar el plan estratégico, consideran la misión y visión de la empresa?

Si

No

...

7. ¿Conoce usted si para elaborar el plan estratégico consideran las opiniones de los colaboradores?

Si

No

8. ¿Conoce usted si la empresa mantiene un organigrama que identifique las funciones de los colaboradores?

Si

No

9. ¿Conoce usted el presupuesto de la empresa? *

Si

No

10. ¿Ha participado en la elaboración de un presupuesto de la empresa? *

Si

No

11. ¿Conoce usted si periódicamente se analiza el plan estratégico para medir avances?

Sí

No

...

12. ¿Conoce usted si al elaborar el presupuesto de la empresa consideran el plan estratégico? *

Si

No

13. ¿Considera usted que el plan estratégico de la empresa le favorece para obtener mejor comunicación con los clientes?

Si

No

...

14. ¿Considera usted importantes las ideas de sus clientes para la elaboración del plan estratégico? *

Si

No

15. ¿Considera usted que el plan estratégico de la empresa les ha permitido desarrollar una relación cordial con los clientes?

Si

No

16. ¿Conoce usted a qué se refiere el término pandemia? *

Sí

No

17. ¿Considera usted que el Coronavirus es una pandemia?

Sí

No

18. ¿Considera usted que el Coronavirus ha afectado el desarrollo de la actividad del restaurante?

Sí

No

...

19. ¿Considera usted que las medidas sanitarias planteadas por el gobierno han afectado el desarrollo de la actividad del restaurante?

Sí

No

20. ¿Considera usted que el levantamiento del confinamiento poblacional planteado por el gobierno podrá reactivar el desarrollo de la actividad del restaurante?

Sí

No

21. ¿Considera usted que el restaurante debe ampliar las actividades para incrementar el empleo en su actividad?

Sí

No

22. ¿Considera usted que el restaurante ha estado cerca de la quiebra por no poder desarrollar sus actividades?

Sí

No

...

23. ¿Considera usted que, si el restaurante no toma medidas de reactivación, podría llegar al cierre definitivo?

Sí

No

24. ¿En lo que respecta al protocolo impuesto por el protocolo del ministerio de salud considera usted que el restaurante cumple con todos los lineamientos?

Sí

No

25. ¿Cuándo usted escucha hablar de Costa Rica Beer Factory Inc., en que piensa?

- Fábrica
 - Cervecería
 - Restaurante
 - Centro de entretenimiento
-

26. ¿Cuál considera que es la competencia directa de CBF?

- Lupulus
- Apotecario
- Saul Bistro
- Aguzotes

27. ¿Cuál considera que es el principal factor diferenciador que tiene CBF con relación a la competencia?

- Precio
 - Calidad
 - Servicio
 - Localización
-

28. ¿Cómo considera la calidad de los productos?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

...

29. ¿Cómo considera usted que son los precios del restaurante?

- Altos
 - Moderados
 - Regulares
 - Bajos
-

30. ¿Considera usted de fácil acceso el restaurante en temas de localización?

- Sí
- No

31. En relación a la calidad y el precio ¿Cómo considera usted a Costa Rica Beer Factory Inc.?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

32. ¿Cómo considera usted la atención al cliente en el restaurante?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

33. A nivel de estrategias de negocios, ¿Están utilizando alguna para mantenerse en el mercado?
¿Cuál?

Si

No

34. ¿El restaurante cuenta con página web?

Sí

No

35. ¿El restaurante cuenta con Redes Sociales? ¿Cuáles son las que más utiliza para darse a conocer?

Si

No

36 ¿Está utilizando usted el marketing de redes sociales en conjunto con el sitio web del restaurante?

Sí

No

37. ¿Cuál considera usted que es el estatus de los clientes que visitan el restaurante?

- Alta
 - Media alta
 - Media
 - Baja
-

38. ¿Cuál considera usted que es el producto estrella del restaurante?

- Cervezas
- Hamburguesas
- Papas
- Ensaladas

Anexo N°2: Cuestionario para los clientes

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- Menor a 20 años
 - De 20 a 30 años
 - De 30 a 40 años
 - De 40 a 50 años
 - Mayor a 50 años
-

2. ¿Cuál es su género?

- Hombre
- Mujer
- Otra...

3. ¿Cuál es su rango salarial?

- Menor a 300.000
 - De 300.000 a 450.000
 - De 450.000 a 600.000
 - De 600.000 a 750.000
 - Más de 750.000
-

4. ¿Cuál es su lugar de residencia?

Texto de respuesta breve

5. ¿Cuándo usted escucha hablar de Costa Rica Beer Factory Inc., en que piensa?

- Fábrica
 - Cervecería
 - Restaurante
 - Centro de entretenimiento
-

6. En relación a la calidad y el precio ¿Cómo considera usted a Costa Rica Beer Factory Inc.?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿Cómo considera usted la atención al cliente en el restaurante?

- Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
-

8. En relación a la competencia, indique ¿Cuál prefiere?

- Lupulus
- Apotecario
- Delirio House
- Aguzotes
- Otro

...

9. ¿Considera usted de fácil o difícil acceso al restaurante a nivel de localización?

Sí

No

10. ¿Con quién visita usted regularmente el restaurante?

Familiares

Amigos

Compañeros de trabajo

Pareja

Otros

11. ¿Cómo considera usted que son los precios del restaurante?

- Altos
 - Moderados
 - Regulares
 - Bajos
-

12. ¿Cómo considera la calidad de los productos?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

13. ¿Sigue usted las redes sociales del restaurante?

Sí

No

14. ¿Cómo se enteró usted del restaurante?

Redes Sociales

Recomendación

Andaba cerca de la zona

Otro

15. ¿Considera usted que el restaurante aplica los protocolos establecidos por el ministerio de salud ante el coronavirus?

Sí

No

16. Cuando visita el restaurante, ¿Cuál es el producto que más le gusta?

Platos surtidos

Cervezas

Hamburguesas

Otros

Anexo N°3



Anexo N°4



Anexo N°5



Anexo N°6



Anexo N°7



Anexo N°8



Anexo N°9



Anexo N°10



Anexo N°11



Anexo N°12



Anexo N°13



Anexo N°14



Anexo N°15



Anexo N°16



Anexo N°17



Anexo N°18



Anexo N°19

