

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN – Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa  
FAREM, Matagalpa



Departamento de Ciencias Económicas.

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Tema General

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el Departamento de Matagalpa, periodo 2014.

Sub Tema

Diagnóstico estratégico de la empresa Restaurante La Pradera en el Municipio de Matagalpa, periodo 2014.

Autores

Br. Erick Esteban González Mendoza.

Br. Diana Gabriela López Jarquin.

Tutor

Msc. Abel Membreño Galeano.

Matagalpa, Febrero 2015.

“Año de la universidad saludable”



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN – Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa  
FAREM, Matagalpa



Departamento de Ciencias Económicas.

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Tema General

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el Departamento de Matagalpa, periodo 2014.

Sub Tema

Diagnóstico estratégico de la empresa Restaurante La Pradera en el Municipio de Matagalpa, periodo 2014.

Autores

Br. Erick Esteban González Mendoza.

Br. Diana Gabriela López Jarquin.

Tutor

Msc. Abel Membreño Galeano.

Matagalpa, Febrero 2015.

“Año de la universidad saludable”

**TEMA:**

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas en el  
Departamento de Matagalpa, periodo 2014

**SUB-TEMA**

Diagnóstico estratégico de la empresa Restaurante La Pradera en el Municipio de  
Matagalpa, periodo 2014

## Índice

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>III</b>
<b>AVAL DEL DOCENTE .....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>V</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>III. OBJETIVOS .....</b>	<b>6</b>
<b>IV. DESARROLLO .....</b>	<b>7</b>
4.1. ANTECEDENTES DE RESTAURANTE LA PRADERA MATAGALPA.....	7
4.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	10
4.2.1. Definición.....	10
4.2.2. Análisis Empresarial .....	11
4.2.2.1. Visión .....	11
4.2.2.2. Misión .....	12
4.2.2.3. Valores.....	14
4.2.2.4. Políticas .....	16
4.2.2.5. Objetivos Organizacionales.....	17
4.2.2.5.1. Objetivos Generales.....	18
4.2.2.5.2. Objetivos Específicos .....	19
4.2.3. Análisis del sector industrial.....	19
4.2.3.1. Las cinco fuerzas de Porter.....	19
4.2.3.2. Ventaja competitiva.....	29
4.2.3.3. Análisis FODA.....	30
4.2.3.3.1. Fortalezas .....	31
4.2.3.3.2. Oportunidades .....	33
4.2.3.3.3. Debilidades .....	34
4.2.3.3.4. Amenazas .....	35
4.3. ESTRATEGIAS .....	36
4.3.1. Tipos De Estrategias .....	37
4.3.1.1. Estrategias Genéricas.....	37
4.3.1.1.1. Estrategias de Liderazgo en Costos.....	38
4.3.1.1.2. Estrategias de Diferenciación.....	40
4.3.1.1.3. Estrategias de Segmentación.....	42
4.3.1.2. Estrategias de Integración.....	43
4.3.1.2.1. Estrategia de integración Hacia adelante .....	44
4.3.1.2.2. Estrategia de integración Hacia atrás.....	45

4.3.1.2.3. Estrategia de integración Horizontal .....	46
4.3.1.3. Estrategias Intensivas .....	47
4.3.1.3.1. Estrategia intensiva Desarrollo de producto .....	47
4.3.1.3.2. Estrategia intensiva Penetración de mercado .....	48
4.3.1.3.3. Estrategia intensiva Desarrollo de mercado .....	49
4.3.1.4. Estrategias de Diversificación .....	50
4.3.1.4.1. Estrategia de Diversificación Concéntrica .....	50
4.3.1.5. Estrategias Ofensivas .....	52
4.3.1.5.1. Estrategia ofensiva de Innovación.....	52
4.3.2. Formulación De La Matriz Estratégica .....	53
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>57</b>

## DEDICATORIA

A Dios:

Maestro por excelencia, mi guía en todo el camino como profesional.

¡Todo se lo debo a él!

A mis padres:

María Antonieta Jarquin y Francisco Ramón López

Que con su amor y ejemplo me han motivado a luchar y cumplir mis metas.

A mi esposo e Hija:

Por creer en mí y estar a mi lado e impulsarme a salir adelante.

A mis maestros:

Por brindarme el pan de enseñanza y porque sin ellos no hubiese sido posible la realización de este trabajo.

A mis Compañeros:

Por la solidaridad y amistad demostrada en el transcurso de estos años.

A mí:

Por mi esfuerzo, perseverancia y dedicación para lograr terminar una más de mis metas.

Diana Gabriela López Jarquin

## DEDICATORIA

A Dios:

Por permitirme culminar con éxito mi carrera, por darme sabiduría y salud en estos años de carrera.

A mis hijos:

Motivo de superación para darles lo mejor de mí.

Mis compañeros:

Por su amistad y solidaridad en nuestra jornada universitaria.

A mis maestros:

Quienes me han brindado los conocimientos necesarios para la realización de esta investigación y su tiempo dedicado para hacer de mí una persona profesional.

Erick Esteban González Mendoza



## AGRADECIMIENTO

Msc. Abel Membreño Galeano:

Por orientarnos en la realización de nuestro Seminario de Graduación, dedicando de su tiempo en colaboración del cumplimiento de mi carrera.

Lic. Isaac González y colaboradores  
De la empresa Restaurante La Pradera:

Por brindarnos su apoyo y permitirnos realizar esta investigación en su prestigiosa Empresa y el tiempo que se nos dedicó.

Muy especialmente a:

Profesor Douglas Gómez Salinas:  
Por motivarnos a ser profesionales y enriquecer nuestros conocimientos.

Profesor Pedro Gutiérrez;  
Por creer en nosotros e incentivarnos a cumplir nuestras metas.

Profesor Róger Kühl de la Rocha;  
Por su cariño, sus sabios consejos y ayudarnos a reflexionar.

Diana López & Erick González

**AVAL DEL DOCENTE**  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN- MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA. MATAGALPA  
FAREM- MATAGALPA



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: **Diana Gabriela López Jarquin (Carnet N° 09065043) Y Erick Esteban González Mendoza (Carnet N° 08068460)** con el Tema general: **Diagnostico Estratégico Para Las Pequeñas Y Medianas Empresas (PYMES) Del Departamento De Matagalpa, Periodo 2014.** Y correspondiente al subtema: **Diagnostico Estratégico De La Empresa Restaurante La Pradera Del Municipio De Matagalpa, Periodo 2014.** Se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejercen las variables: **DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO Y TIPOS DE ESTRATEGIAS** en el desarrollo de competitividad de las Pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa, durante el año 2014.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los tres días del mes de febrero del año dos mil Quince. **“Año de la Universidad Saludable”.**

---

Msc. Abel de Jesús Membreño Galeano  
**Maestro Tutor**

## RESUMEN

En la presente investigación se elaboró un Diagnóstico estratégico de la empresa Restaurante La Pradera del Municipio de Matagalpa, periodo 2014, para conocer la situación estratégica actual, por la que atraviesa la empresa e identificar las diferentes estrategias que aplica la empresa para mantener su participación en el mercado y así también identificar las debilidades y puntos de mejora.

Se identificó que la empresa Restaurante La Pradera aplica estrategias en sus funciones y procesos así como estrategias genéricas y competitivas, también posee ventaja competitiva como son conocimiento del negocio, calidad de sus productos y servicio, precios favorables, ubicación del negocio, la cual diferencia al restaurante y los colocan como líderes en el mercado esto sumado a la experiencia obtenida en todos estos años de trayectoria y aceptación por parte de sus clientes que cada día son más debido a la calidad del servicio que ofertan.

La situación actual estratégica de la empresa es estable, dado que se ha expandido y crecido como negocio en el mercado en sus 32 años al servicio de la población. Aperturando nuevas sucursales en mercados cercanos e incursionando en nuevas y relacionadas unidades de negocio.

Las estrategias aplicadas por la empresa han sido favorables para su crecimiento de manera que se valoraron algunas estrategias para la formulación de un plan estratégico para la empresa, contribuyendo a hacerla aún más competitiva en el mercado, tanto en sus procesos productivos, como como la imagen de ésta.

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema “Diagnóstico Estratégico de la Empresa Restaurante La Pradera del Departamento de Matagalpa, periodo 2014”.

La elaboración de un Diagnóstico estratégico en las empresas es siempre una herramienta fundamental. Esto es con el fin de ir mejorando cada día más y de lograr una mejor administración y competitividad del negocio y su desarrollo.

La Estrategia empresarial es el arte de la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter-funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos organizacionales.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Matagalpa son un sector promotor de la economía del departamento, ya que constituye el mayor porcentaje de empresas en los sectores industriales, comercial y de servicio. Adicionalmente son importantes generadoras de empleo para muchas personas en el municipio. Todas estas pequeñas y medianas empresas enfrentan día a día situaciones donde tanto la competencia local como la externa las está impulsando a mejorar para poder seguir dando productos y servicio de calidad.

Esta investigación tiene como propósito conocer la situación estratégica que posee Restaurante “La Pradera” con la finalidad de identificar las diferentes estrategias que aplica la empresa, para su participación en el mercado y las deficiencias que tiene en su desempeño y desarrollo. De tal manera que se puedan brindar aportes significativos para dar ajustes en el desempeño actual y direccionamiento estratégico.

Restaurante La Pradera no cuenta con estudios relacionados a esta temática, pero se utilizaron trabajos monográficos, los cuales tienen relación con el tema de investigación y aportaron datos que sirvieron como referencia para la realización de esta investigación.

En el proceso de búsqueda y recolección de información sobre el tema se pudieron detectar los siguientes trabajos:

El primer trabajo de seminario, elaborado en la universidad Dr. José Matías Delgado, facultad de economía de empresas y negocios, con el tema: Diagnostico Organizacional de la empresa de calzado GW S.A de C.V y plan de mejora, autores: Beatriz Yesenia Alfaro Mendoza, Isabel Mercedes Argueta Gara, María de los Ángeles Rivera Urías, Antiguo Cuscatlán. Este estudio presenta una orientación para identificar el estado actual de cada área de la empresa y su funcionamiento.

El segundo trabajo para optar al título de licenciatura en Administración de Empresa elaborado en la Universidad Santiago de Cali, facultad de ciencias económicas y empresariales por Daiana Reyes Poveda y Astrid María Celin Orozco con el tema formulación de un plan estratégico de la empresa GLob@I.net en Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos. Donde se refleja la necesidad de una planeación estratégica para lo que se puede y debe lograr en el ambiente competitivo.

El tercer trabajo Según estudios realizados por el doctor Carlos Cristóbal Martínez, Lic. Yanisley Moya Monteagudo, Lic. Berta Leydi González Valdés, Lic. Marcos Romero Gómez, Ing. Jorge Edmundo Vejar. Especialistas del centro de estudio turísticos de la Universidad Central de las Villas, Cuba. Abordaron la temática de “Procedimiento para el Diagnostico Estratégico de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas de Cuba, Ecuador y México durante los años 2004 y 2005 el cual presentan en forma resumida los principales experiencia en la realización de diagnóstico estratégico.

El cuarto trabajo revisado en la biblioteca UNAN-FAREM, Matagalpa fue elaborado por Miguel Ángel Muñoz López y Norvin Bello de la Carrera de Administración de Empresas con el tema de investigación “Diagnostico organizacional de la empresa familiar Panadería y Repostería Belén en el municipio de Matagalpa, también se encontraron trabajos realizados en Hospedaje el descanso, talentos Matagalpinos, Rincón paraíso entre otra serie de empresas familiares.

Quinto trabajo revisado elaborado en la UNAN-FAREM, Matagalpa por Martha Renatte Lizano Medina y Kaira Alejandra López Jarquin con el tema: “Las estrategias

de promoción como un medio para crear competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa. El cual presenta un análisis de las estrategias como un medio para crear competitividad y posicionamiento en el mercado.

Estos trabajos sirvieron como referencias para el desarrollo de la presente investigación, permitiendo que sea el primer trabajo para abordar en diagnóstico estratégico de Restaurante “La Pradera” en la ciudad de Matagalpa.

Se trabajó con un enfoque filosófico cualitativo según Sampieri, Fernández-Collado, & Lucio, (1994) dado que se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir la situación actual estratégica de la empresa, así mismo se aplicaron elementos cuantitativos mediante la recolección de datos numéricos para probar teorías y patrones de comportamiento a través de las encuestas.

Según su aplicabilidad esta investigación se clasifica como investigación aplicada, ya que se tomaron como base los conocimientos adquiridos mediante la teoría para dar solución a un problema real en una de las empresas del departamento de Matagalpa siendo esta Restaurante “La Pradera”.

Según su nivel de profundidad del conocimiento constituye un estudio descriptivo, debido a que se inicia el establecimiento de relación entre factores que pueden estar influyendo en forma en que opera la empresa. Según su amplitud en el tiempo es de corte transversal, ya que el estudio está orientado al año 2014.

El universo o población lo constituye tanto el personal que labora para el Restaurante como sus clientes, la población está compuesta por el total de 20 colaboradores de la empresa, entre personal administrativo y meseros. Dado al criterio de Scheaffer (1987) que establece que si la población está compuesta por un número inferior o igual a cien elementos, la muestra estará dada por el total de la población. La muestra en este caso, está representada por el cien por ciento de la población de colaboradores, debido al tamaño reducido de la misma.

En base a la población tomada para obtener información de los clientes se realiza por medio del muestreo aleatorio simple, como su nombre lo indica se caracteriza por que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, para lo cual se tomaron diez clientes en total.

Entre los métodos empíricos utilizados están: La observación (ver anexo No.4) ya que permite un contacto más cercano con la empresa y conocimiento de sus características. La encuestas (ver anexo No.1 y 3) ya que posibilita la recopilación de información para conocer las opiniones de los clientes y colaboradores sobre la empresa en estudio, la entrevista al gerente (ver anexo No.2) ya que permite obtener testimonio oral y una relación más directa con el objeto de estudio.

Los métodos teóricos que se utilizaron son: análisis puesto que se consultaron libros sobre el tema de investigación, también análisis para el tratamiento de datos, los programas IBM SPSS Statistics 19 y Microsoft EXCEL, e interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de investigación; síntesis debido que se integró la información obtenida para llegar a las conclusiones del estudio; inducción, puesto que se identificaron las particularidades de la empresa con respecto al diagnóstico estratégico y se relacionó con la información obtenida en libros y documentos relacionados al tema de estudio y el método deductivo, para realizar inferencias acerca de la situación actual de la empresa en cuanto a estrategias aplicadas por la empresa.

## II. JUSTIFICACIÓN

Dentro del contexto administrativo un elemento que sin duda alguna presenta una importancia fundamental para la supervivencia y desarrollo de una organización, es el de estrategia empresarial, definida como el proceso de crear y mantener una posición defensiva frente a los competidores, en la formulación e implementación de la misma, donde se ve envuelta toda la empresa, no existe pretexto de dimensión o tamaño para justificar la ausencia de estrategias. Precisamente en las organizaciones pequeñas esta debería ser prioridad para alcanzar el crecimiento sostenido a largo plazo.

La necesidad de competir de forma eficiente y de enfrentar los retos de la competencia remarca la importancia de aplicar formas de administración correctas, de proveer servicios y productos de buena calidad y de tener una estrategia de mercado definida.

El presente estudio puede ser una herramienta útil para entender mejor el nivel en el que se encuentra la empresa, el nivel de competitividad y posicionamiento entre empresas de un mismo sector y el alcance de estrategias que se están usando actualmente.

Del mismo modo, este trabajo será de importancia para los investigadores, puesto que al momento de realizar un diagnóstico estratégico, tendrán mayores elementos a tomar en consideración; también, este trabajo servirá como material de consulta para los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la FAREM Matagalpa, que deseen desarrollar esta temática y constituirá un antecedente de investigación realizada en la Empresa Restaurante la Pradera Matagalpa.

El impacto de la presente investigación se verá reflejado en las acciones que realice la gerencia de la empresa en base a las conclusiones que se presentan en este documento, de esta forma se espera fortalecer el impacto que tiene la competitividad de la empresa.



### III. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar el diagnóstico estratégico de la Empresa Restaurante La Pradera del Municipio de Matagalpa, periodo 2014.

Objetivos Específicos:

- 1) Determinar la situación actual de la Empresa Restaurante La Pradera.
- 2) Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la Empresa Restaurante La Pradera.
- 3) Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico.

## IV. DESARROLLO

### 4.1. Antecedentes de Restaurante La Pradera Matagalpa.

Restaurante La Pradera es una empresa privada, su principal actividad es la gastronomía. Fue inaugurado en Diciembre de año 1982 bajo el nombre de Rancho Las Praderas por su fundadora Marina Buitrago quien era de la ciudad de León y su esposo de la ciudad de Managua. Fue construida en lo que fueron las praderas de una de las familias más reconocidas en este sector.

El restaurante constaba de un rancho rústico construido con palmas de la Paz Centro y con bambú de la región, en un terreno cercado por alambre de púas. Desde entonces las instalaciones han sufrido numerosas remodelaciones. Actualmente el rancho no existe y en su lugar se cuenta con tres salones, muro perimetral y estacionamiento privado. Los tres salones cuentan con aire acondicionado y uno de ellos puede utilizarse para eventos especiales tales como recepciones matrimoniales, quince años, seminarios, etc. Las instalaciones se mantienen en constante mejoramiento.

Este negocio está ubicado en la ciudad de Matagalpa de Gasolinera UNO salida a Managua 1 ½ cd al norte.

El Restaurante La Pradera tiene 32 años al servicio de la comunidad matagalpina y de sus visitantes. La Pradera es uno de los negocios más antiguos y reconocidos de la ciudad, no es solo un restaurante sino un grupo de negocios que ha crecido no solo dentro de la ciudad sino fuera del departamento. En estos 32 años La Pradera ha establecido 7 distintos negocios todos en el ámbito turístico.

Entre estos negocios están 4 restaurantes: Restaurante La Pradera (Matagalpa), Restaurante El Sesteo (Sebaco), Restaurante La Pradera D' San Francisco (Empalme de San Ramón), Restaurante La Casa de La Pradera (Sebaco) y 3 hoteles: Hotel La Pradera (Matagalpa), Hotel Managua Hills (Las Colinas, Managua) y La Pradera Bed & Breakfast (Matagalpa).

## **Filosofía empresarial**

### Visión:

La Pradera es un lugar donde el cuidado genuino y confort de nuestros clientes es nuestra más alta misión.

Nosotros prometemos proveer el servicio personal e infraestructura más fina para que nuestros clientes puedan siempre disfrutar de un cálido y relajado ambiente.

### Misión:

En La Pradera, nuestros colaboradores son el recurso más importante en nuestro compromiso de servicio con nuestros clientes.

La Pradera provee un ambiente de trabajo donde la diversidad es valorada, la calidad de vida es mejorada, aspiraciones personales realizadas y la mística de La Pradera es fortalecida.

### Lema:

“El servicio y la calidad son nuestra mayor prioridad”

### Valores organizacionales:

Confianza: Generar espacios de sana convivencia.

Honestidad: Ser transparente y cumplir con las acciones.

Respeto: Cumplir con el deber hacia los clientes.

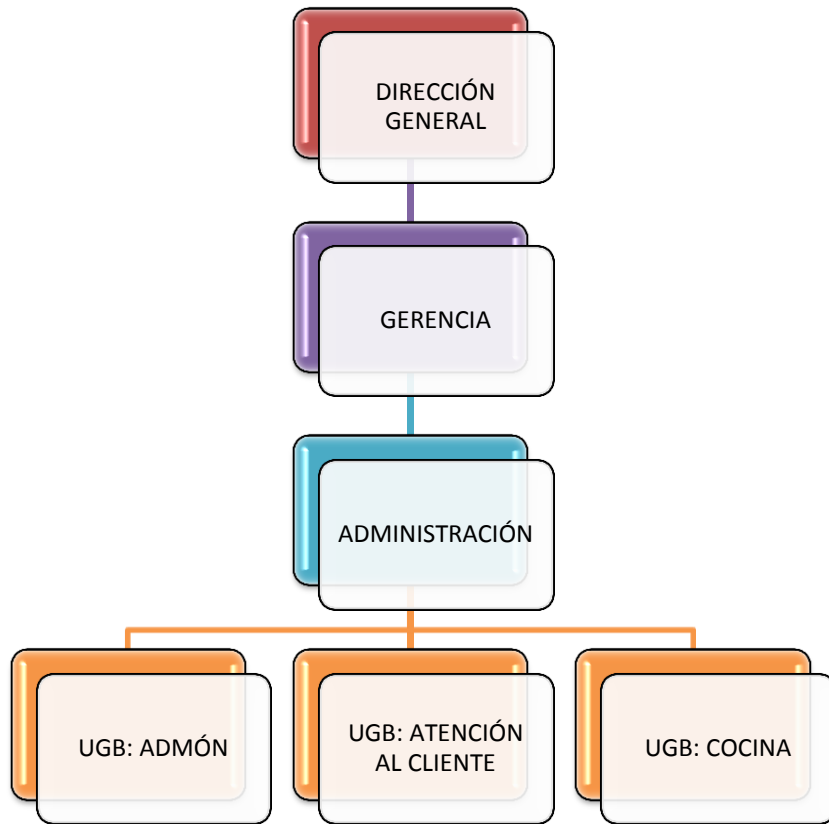
Integridad: Trabajar con actitud genuina, ser efectivos y útiles como equipo.

Compromiso: Deseo de ayudar y servir al cliente por darle lo ofertado.

**Fuente:** González Buitrago (2014)

Figura No.1

Estructura organizacional actual de Restaurante La Pradera Matagalpa



UGB: Unidad Gerencial Básica

**Fuente:** Proporcionado por la Gerencia de Restaurante La Pradera Matagalpa

## 4.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 4.2.1. Definición

Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución. Que a través del proceso de recopilación de la información (diversas técnicas) nos permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales. (Informaticafcauce, 2011)

El diagnóstico estratégico es un enfoque sistemático para determinar los cambios que deben realizarse en la estrategia de una empresa y en su capacidad interna para asegurar el éxito de la empresa en su ambiente futuro. (Shewhart, 2011)

El diagnóstico estratégico es un estudio que determina la naturaleza del problema estratégico de una empresa tomando en cuenta las variables definidas por la organización u empresa ya establecidas en la misión y visión de esta que ayuda a describir el estado de la empresa.

Restaurante “La Pradera” no cuenta con estudios relacionados a diagnóstico estratégico en todos los años de trayectoria según el Lic. Isaac González gerente de este.

La importancia de realizar un diagnóstico estratégico en el Restaurante es una herramienta de gran utilidad para la gerencia ya que este le permitirá conocer la situación en la que se encuentra la empresa, tomando en cuenta los factores externos e internos que la rodean.

Para que la empresa siga desarrollándose exitosamente someterse a este tipo de estudio cada dos años ayuda a que esta tome decisiones administrativas correctas y que si existen faltas buscar la manera de corregirlas, más aun cuando se trata del nivel estratégico que posee.

Cada empresa necesita diagnosticar su patrón de retos, amenazas y oportunidades para el futuro.

## 4.2.2. Análisis Empresarial

### 4.2.2.1. Visión

Es la declaración de una frase breve (slogan) para ilustrar la dirección y el propósito de una empresa, para después usarlo de forma repetida como recordatorio de “hacia dónde vamos y por qué”, ayuda a que los miembros de las organización venzan cualquier obstáculo que se presenten en el camino y se mantenga concentrados. (Jr., III, & Gamble, 2008)

Ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado. (Francés, 2006)

La visión de una empresa es un pensamiento donde se proyecta como debe o quiere verse o las aspiraciones de una posición que quiere alcanzar en el futuro, está para motivar y recordar a los involucrados los fines que persigue la institución, la condición posible y deseable para una empresa sobre lo que quiere llegar a ser en un mediano o largo plazo.

Toda empresa, institución u organismo debe poseer una idea de lo que quiere llegar a ser en un determinado tiempo futuro. La importancia que tiene la visión para Restaurante La Pradera es que esta sea adueñada por todos los colaboradores y que estos se identifiquen con ella. Esta constituye la filosofía empresarial del Restaurante lo que hace que los colaboradores se motiven y trabajen por un mismo objetivo.

Los resultados obtenidos basados en la aplicación de instrumentos del Restaurante en estudio se obtuvieron que el 100 % de los integrantes que laboran para dicha empresa tanto personal administrativo, meseros y cocineras tienen el pleno conocimiento de la visión que posee el Restaurante. (Ver anexo No.6)

La visión según observaciones realizadas al restaurante se encuentra a lo interno del negocio, donde la visibilidad la tiene únicamente los que laboran para ella. Esta

visión fue elaborada por el Gerente de dicho restaurante el Lic. Isaac González, quien la proporciono sin ningún inconveniente; la cual es la siguiente:

Visión de Restaurante La Pradera:

“La Pradera es un lugar donde el cuidado genuino y confort de nuestros clientes es nuestra más alta misión.

Nosotros prometemos proveer el servicio personal e infraestructura más fina para que nuestros clientes puedan siempre disfrutar de un cálido y relajado ambiente”.  
(González B, 2014)

Según el gerente Lic. Isaac González esta visión fue elaborada a partir de un programa llamado Moderniza quien los ayuda a mejorar la visión, misión, políticas y demás elementos de la empresa como también la atención al cliente.

Es necesario que la visión que posee la organización sea conocida por cada miembro de la organización, pero también que este visible y pueda ser apreciada por los clientes, ya que estos logran ver lo que la empresa les puede ofrecer en el futuro.

Algunas pequeñas empresas no elaboran visión porque solo lo logran ver como un negocio que les genere ganancias siempre, no como una empresa formal que desee ser algo más para los clientes.

La visión del restaurante no cumple con las interrogantes de una visión empresarial según bibliografía revisada, por lo que la organización debería tener que rediseñar su visión.

La visión debe responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Debe ser corta y precisa y proporciona el fundamento para la elaboración de la misión de la empresa.

#### 4.2.2.2. Misión

Según Castro (2008), Es la declaración específica. “quienes somos, qué hacemos, y hacia dónde nos dirigimos”. La misión diferencia a una organización de otra en su industria, proporcionándole identidad propia.

Definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación.  
(Francés, 2006)

Po tanto la misión de una empresa define a la misma en su totalidad, en ella se da a conocer la razón de ser de la empresa, lo que ofrece, a quienes les ofrece y donde opera. Es la que le da el sello de identidad propia y se diferencia de las demás empresas del mismo sector.

La misión describe la actividad del negocio en su actualidad, es de mucha importancia ya que esta le da al cliente la idea de los que es el negocio y de los que le ofrece.

Para obtener información sobre la misión y visión del restaurante se entrevistó al gerente quien las proporciono. Quien a su vez afirma que su misión es primordialmente para sus colaboradores, ya que son un elemento para atraer a sus clientes, “colaboradores satisfechos clientes satisfechos”.

La misión de Restaurante “La Pradera” es la siguiente:

“En La Pradera, nuestros colaboradores son el recurso más importante en nuestro compromiso de servicio con nuestros clientes.

La Pradera provee un ambiente de trabajo donde la diversidad es valorada, la calidad de vida es mejorada, aspiraciones personales realizadas y la mística de La Pradera es fortalecida”. (González B, 2014)

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas hacia los colaboradores se obtuvo el 100 % de los que laboran para esta tienen el conocimiento de la misión (Ver anexo No.7), la misión al igual que la visión no se encuentra a la visibilidad del cliente.

Al igual que la visión, la misión de Restaurante “La Pradera” no cuenta con las interrogantes que caracterizan a una misión según observaciones aplicadas.



#### 4.2.2.3. Valores

Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general. (jr, III, & Gamble, 2008)

Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismo, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. (Francés, 2006)

Los valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Además constituye la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Así mismo son atractivos y normas de conductas acertadas que diferencian o distinguen a una persona o grupo con características propias. Adoptando una misma cultura y trabajan en un mismo sentir, persiguiendo una misma visión.

Dentro de la filosofía empresarial que posee el Restaurante están los valores quienes caracterizan a la empresa en su actuar diario, estos son adquiridos por los colaboradores que trabajando juntos logran una organización armoniosa.

Entre los valores que posee el Restaurante proporcionados por el Lic. Isaac González gerente de este están: la confianza, esto hace que cualquier duda o queja e inquietud sea atendida y resuelta; La responsabilidad por atender la necesidades de cada uno de los clientes y para con la empresa; la hospitalidad al recibir a toda persona que visite el restaurante y sea bien atendido; la calidad es uno de los valores que caracteriza al restaurante, ya que sus productos y servicios son de muy buenos; el respeto hacia cada colaborador y propiedades del restaurante; la integridad que debe ser caracterizada por los colaboradores esta debe ser vista dentro y fuera del restaurante.

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada el 100 % del personal que labora para esta empresa tiene pleno conocimiento sobre los valores institucionales que

caracteriza al restaurante, (Ver anexo No.8), lo cual acierta el resultado obtenido en la entrevista y observaciones.

Los valores en la empresa debe ser una de las principales características que distinguen a una empresa de otra, está la hace más competitiva y atractiva.

Restaurante La Pradera cuenta también con otros valores, tales son los valores del servicio:

Estoy orgulloso de ser parte de la pradera

1. Yo construyo relaciones fuertes y creo clientes La Pradera de por vida
2. Yo soy siempre receptivo de los deseos expresados y los expresados de nuestros clientes.
3. Yo tengo el poder de crear experiencias únicas y memorables para nuestros clientes.
4. Yo entiendo mi función en lograr los Factores Principales del Éxito, Dejar Huellas Imborrables y la Creación de la Mística de La Pradera.
5. Yo busco continuamente oportunidades para innovar y mejorar la experiencia del cliente en La Pradera.
6. Yo poseo e inmediatamente resuelvo los problemas de los clientes.
7. Yo creo un ambiente de trabajo y de servicio lateral para que las necesidades de nuestros clientes y cada uno de nosotros sean resueltas.
8. Yo tengo la oportunidad continuamente aprender y crecer.
9. Estoy envuelto en la planeación del trabajo que me afecta.
10. Estoy orgulloso de mi profesión, mi apariencia, mi lenguaje y mi comportamiento.
11. Yo protejo la privacidad y la seguridad de nuestros clientes, de mis compañeros de trabajo y la información confidencial y bienes de mi negocio.
12. Yo soy responsable por estrictos niveles de limpieza y de crear un ambiente seguro y libre de accidentes.

(González B, 2014)

#### 4.2.2.4. Políticas

Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. (Francés, 2006)

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o concurrentes. (Fred David, 2003)

Las políticas se destinan a orientar el trabajo hacia las metas fijadas, son un recurso útil ya que permiten comunicar los principios básicos de la empresa u organización.

Estas afectan a toda la organización creando una cadena de trabajo orientado a cumplirlas y a trabajar por el objetivo común de la compañía.

Dicho de otra manera son estándares que a través de reglas y normas se establecen e implementan en las empresas para proceder y responder ante cualquier situación presentada, así como guías que orientan el accionar y toma de decisiones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Según el Gerente del Restaurante Lic. Isaac González, Las políticas del Restaurante están orientadas a cada área y proceso de actividad, acompañadas por sus sanciones por incumplimiento, plasmados en un documento y que posee cada colaborador.

Estas políticas deben ser conocidas y adueñadas por todos los que laboran para el Restaurante, a partir de la recopilación de información se obtuvo lo siguiente:

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas afirman que el 100 % de los colaboradores conocen las políticas que deben cumplir conociendo así también sus respectivas sanciones por incumplimiento. (Ver anexo No.9).

Las políticas son una manera de mejorar el funcionamiento de cada área de trabajo en el restaurante ayuda a que sean más eficientes y trabajen profesionalmente.

Como políticas en el Restaurante están:

1. Establecer normas básicas de cortesía que deben dispensarse al cliente
2. Establecer tiempos máximos tanto en la atención al cliente como en la entrega de los pedidos solicitados por los mismos
3. Establecer métodos y procedimientos que garanticen la consistencia de la calidad de las diferentes comidas y bebidas.
4. Establecer normas rigurosas de higiene y limpieza para las instalaciones
5. Establecer normas rigurosas de higiene para todo el personal del restaurante
6. Establecer normas de seguridad
7. Establecer puntos a supervisar para la erradicación de factores que propician un mal servicio
8. Establecer código de vestimenta para personal de restaurante.

(Isaac B, 2014)

Estas políticas para el Restaurante son una guía de accionar para los colaboradores. En cuanto a las observaciones obtenidas sobre las políticas definidas por esta empresa cada colaborador sabe cuál es su función y trato entre ellos y hacia los clientes.

#### 4.2.2.5. Objetivos Organizacionales

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa. (jr, III, & Gamble, 2008)

Un objetivo de una organización es una situación deseada que se quiere alcanzar. (Chiavenato, 2007)

Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planteados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012)

Los objetivos estratégicos son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas actividades.

Presentan las prioridades de la organización, sirve de base para verificar el valor de las metas y los planes de la empresa u organización. También sirven como punto de medición y análisis del desempeño de actividades previamente planeadas, debido a que a través de la evaluación de resultados y logros obtenidos dan a conocer si se llevó a la empresa a la posición deseada que se tenía prevista.

Restaurante la pradera no cuenta con objetivos estratégicos, según los resultados obtenidos de la entrevista al Lic. Isaac González gerente de este, lo que contradice la respuesta obtenida por los colaboradores encuestados, al responder con un 100 % al decir que si conocen los objetivos del restaurante. (Ver anexo No.10).

A lo que se concluye que ellos ven como objetivo cumplir con su trabajo día a día. Lo cual se considera como bueno; si el restaurante contara con objetivos bien formulados estos serían de gran guía para el cumplimiento de las tareas que deben cumplir.

#### 4.2.2.5.1. Objetivos Generales

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa. (jr, III, & Gamble, 2008)

“Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de la empresa y donde orientan sus energías y recursos”. (Membreño, Jimenez, Lúquez, & Garcia, 2011)

Los objetivos generales son planteamientos de propósitos a alcanzar, sirven como punto de medición y análisis del desempeño de actividades previamente planeadas, debido a que a través de la evaluación de resultados y logros obtenidos dan a conocer si se llevó a la empresa a la posición deseada que se tenía prevista.

Por lo tanto, en el Restaurante es necesaria la implantación de objetivos.

La empresa debe fijarse un objetivo como punto de referencia para lograr una meta, este objetivo debe ser a mediano o largo plazo.

#### 4.2.2.5.2. Objetivos Específicos

Según Chiavenato (2007). Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos.

Los objetivos específicos son metas derivadas del objetivo general, que concretan o contribuyen al cumplimiento de los propósitos de la empresa, señalando los efectos específicos que se quieren conseguir en un corto plazo.

Los objetivos específicos que se derivan del objetivo general constituyen el complemento para cumplir con la misión y visión, este debe estar de acuerdo con el objetivo general.

Estos objetivos marcan directrices para alcanzar el éxito en la empresa, este debe ser implementado y alcanzado por cada uno de los colaboradores, tanto personal administrativo, meseros y de cocina.

#### 4.2.3. Análisis del sector industrial

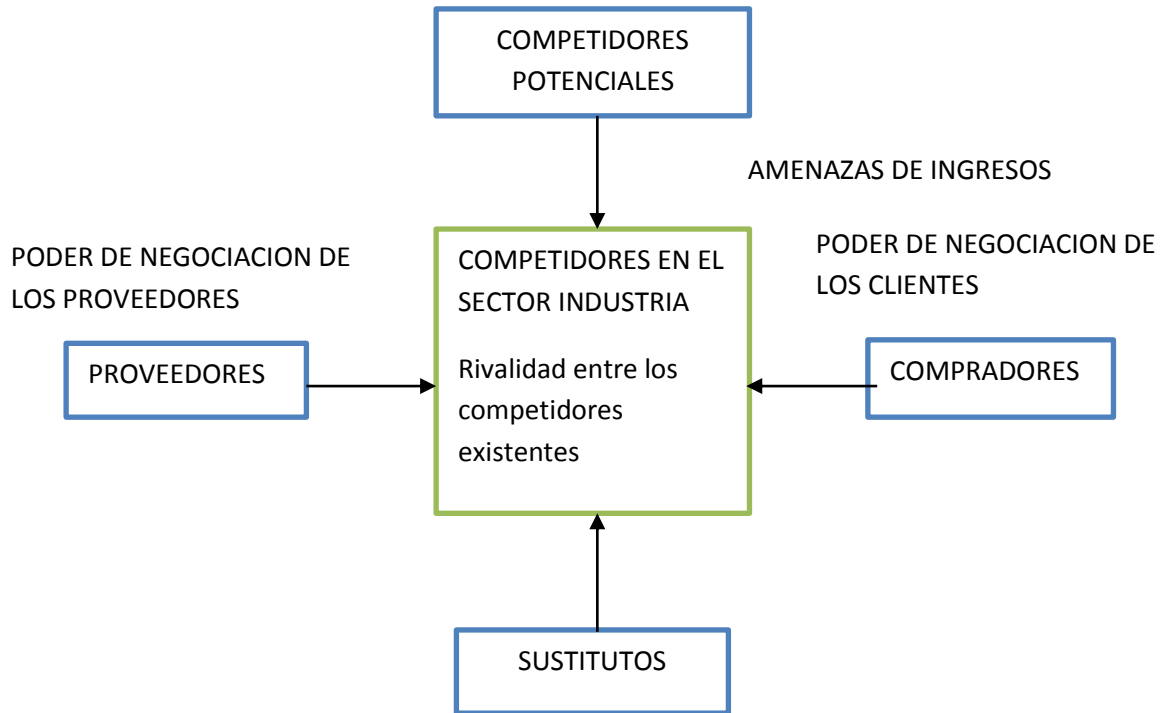
##### 4.2.3.1. Las cinco fuerzas de Porter.

Según Porter (1980), Son un modelo de gestión que permiten realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de una industria o sector a la que pertenece. En él se describen cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de este. Estas están definidas de la siguiente manera:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- Rivalidad entre empresas competidoras.

Figura No. 2

Fuerzas que impulsan la competencia en una industria



(Porter M, 1980)

Es un sistema que conlleva un proceso de análisis para conocer el comportamiento de la empresa según su giro, en el que se estudian cinco elementos que intervienen directamente en el desempeño competitivo de la empresa y así conocer los resultados obtenidos en el mercado al que se dirige la organización durante un tiempo determinado.

❖ Rivalidad entre los competidores existentes

“Son fuerzas competitivas que surgen de las maniobras de los rivales para lograr una mejor posición en el mercado y una ventaja competitiva”. (Thompson & Strickland, 1998).

La rivalidad ente competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanza una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de

publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. (Porter, Estrategia competitiva, 2009)

Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. (Hill & Jones, 2009)

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición, las ventajas comparativas de una empresa estarían en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos.

Restaurante la Pradera, presenta a su alrededor ciertos rivales que de alguna manera difieren en estrategias, orígenes, procesos...etc. Pero que tienen un gran interés en lograr éxito y posicionarse en el mercado, entre estos tenemos:

Figura No. 3

#### Competidores de Restaurante "La Pradera"



**Fuente:** Autoría propia a partir de observaciones aplicadas y entrevista al gerente.



Restaurante Toro Bravo, Casa Blanca, Pescamar, Puyazo. Considerados competencia y quienes poseen características similares a Restaurante La Pradera como el menú similar, nicho de mercado, infraestructura algo similar; estos competidores se ubican en la zona central urbana de Matagalpa en puntos geográficos algo distanciados del Restaurante en estudio.

Según la entrevista realizada al gerente el Lic. Isaac González sobre este ítem afirma que estos competidores ofrecen productos similares, tienen una segmentación diferente pero tienen la ventaja que realizan mucha más publicidad que Restaurante La Pradera.

Según el gerente del restaurante la rivalidad que existe entre el Restaurante La Pradera y los competidores no es mucha para el restaurante ya que este proporciona más variedad de platillos que los demás, la atención al cliente es muy buena comparándolos con los demás, puede que compitan en algunos platillos pero el restaurante posee más variedad en el menú. Restaurante La Pradera tiene la ventaja de contar con un parqueo para sus clientes y a la vez con un hotel para sus visitantes.

Se concluyó que en realidad en un mercado siempre habrá competencia, dado que las empresas ya sean de productos o servicios siempre continúan surgiendo, unas con grandes oportunidades de crecimiento o introducción a un mercado con facilidad y otras con cierta dificultad.

#### ❖ Poder de negociación con los proveedores

“Fuerzas competitivas que surgen del ejercicio del poder de negociación de los proveedores de información clave”. (Thompson & Strickland, 1998)

Los proveedores pueden ejercer negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. (Porter, Estrategia competitiva, 2009)

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación, a través de ellos se llega a conocer la calidad de los productos, precios, descuentos, razón por la cual las empresas cotizan con diferentes proveedores precios y tiempos de entrega.

Establecen características de lo que se va a comprar y exigen calidad, buenos tiempos de entrega, y libertad de negociación, durante su desarrollo Restaurante La Pradera se ha abastecido de diferentes proveedores, estos en la búsqueda de una materia prima de alta calidad.

Según el Lic. Isaac González gerente entre los proveedores de Restaurante “La Pradera” están: Cervecería Flor de Caña, Pollo tip-top, Maxi pali, Price Smart, Economart, Best, La Colonia, Fuente Pura, Coca Cola, Pepsi, Café Soluble, entre otros. Estos proveedores representan para el negocio ventajas como: calidad de materia prima ofrecida, localización cercana, cantidad, entre otros.

La negociación que existe con los proveedores explicaba el gerente es muy alta, ya que estos por las grandes cantidades de productos que compra les ofrecen precios más bajos, esto le permite al restaurante poder mantener sus precios bajos en los productos que oferta a sus clientes. Si por alguna razón uno de estos proveedores no satisface la demanda de productos que requiere el restaurante éste tiene la opción de recurrir a otro proveedor.

Se considera la negociación con proveedores alta, ya que una empresa al demandar cantidades de productos grandes a un proveedor debe obtener un beneficio sobre esa compra.

#### ❖ Poder de negociación con los clientes

“Son fuerzas competitivas que surgen del ejercicio del poder de negociación en influencia de compradores”. (Thompson & Strickland, 1998)

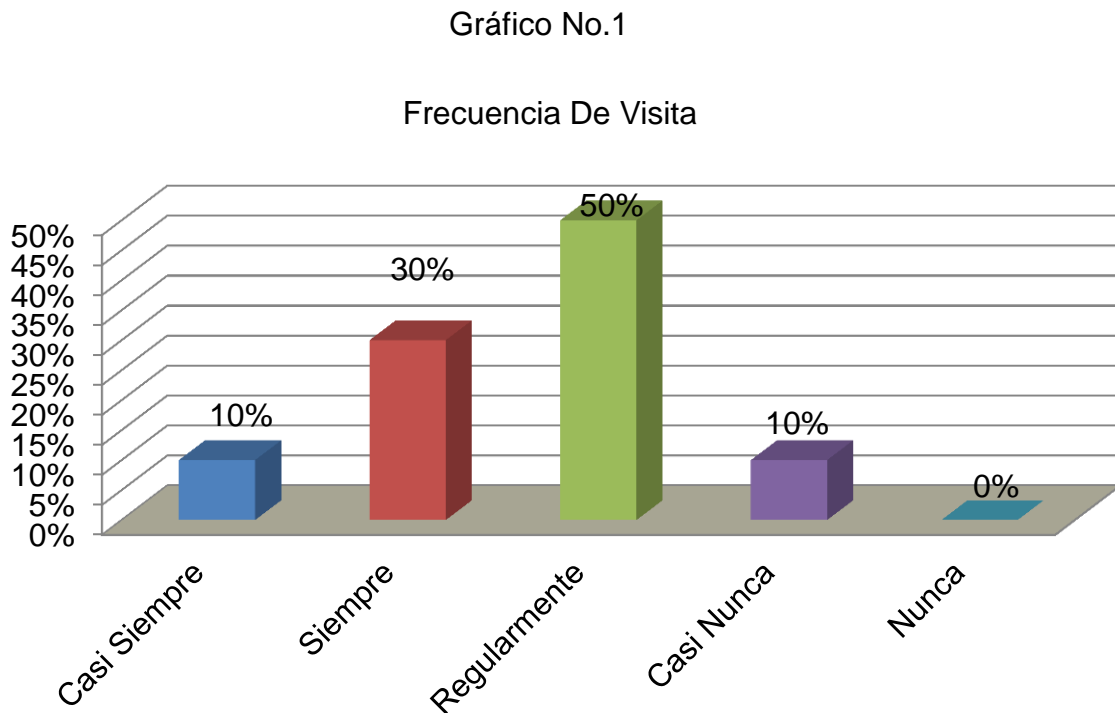
Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de

características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. (Porter, Estrategia competitiva, 2009)

Por lo general las empresas que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de clientes, los clientes están dispuestos a pagar los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva.

En algunas ocasiones la frecuencia de visita de los clientes tiende a obtener un poder de negociación.

Para conocer la frecuencia de visita en algunos de los clientes de este restaurante mediante las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados:



**Fuente:** Elaborado a partir de los resultados de encuestas a clientes.

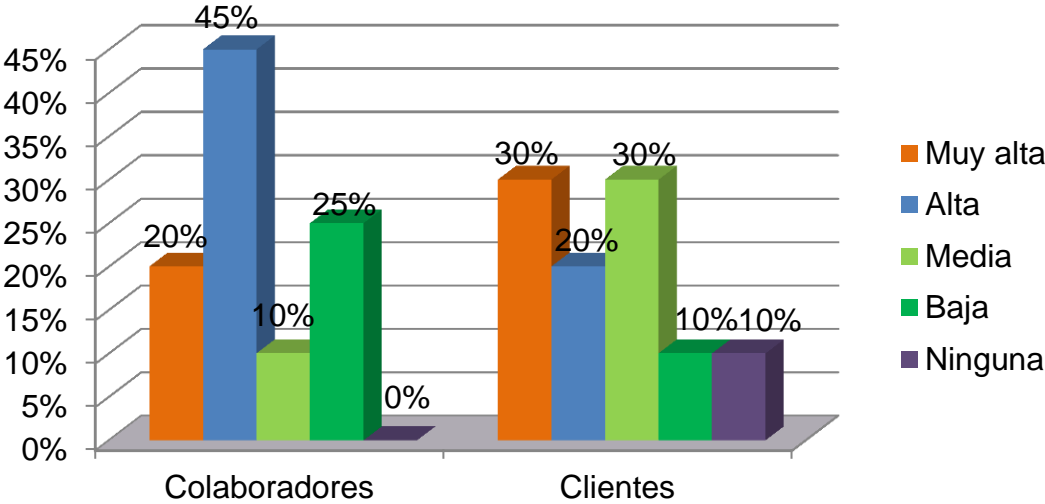
La mayoría de las personas encuestadas con un 90 % son clientes establecidos de la empresa ya que tienen el hábito de visitar siempre y regularmente el Restaurante, y solo el excedente del 10 % no frecuenta el sitio, para algunos era su primera y segunda vez así como otros que tenían mucho tiempo de no visitarlo.

Se consideran las técnicas de ventas al detalle para crear una posición de mercado en beneficio de la demanda del negocio. Los clientes de este Restaurante son individuales, empresarios, familias y turistas, por lo general no demandan una gran cantidad de productos elaborados para influir en concesiones de precios.

Los resultados del poder de negociación que adoptan los clientes se reflejan en el siguiente gráfico:

Gráfico No.2

Poder de negociación de los clientes para imponer sus términos y condiciones



**Fuente:** Elaborado a partir de los resultados obtenidos de encuestas.

A partir de las encuestas realizadas a los colaboradores se obtiene un 75 % de estos consideran que el poder de negociación de los clientes es alto. Por otra parte está la encuesta dirigida al cliente quienes un 80 % consideran de media a muy alta el poder de negociación. Esto se debe a que los clientes al momento de hacer su pedido disponen para arreglos en platillos, pero no en precios de estos. Esto también se debe a los gustos y preferencias que tienen los consumidores sobre los productos que ofrece la empresa.

Estos resultados contradicen lo dicho por el Gerente del Restaurante, quien afirmó que no existe negociación, esto es porque considera los precios de los servicios

favorables para las personas que consumen en este restaurante y normalmente el cliente no pide rebajas en precios. El restaurante le dispone al cliente el local, y este solamente paga por el consumo. La única negociación por parte de la empresa es en créditos por pedidos en instituciones u organizaciones; pero los precios de los productos sigue siendo el mismo, no hay rebajas ni descuentos.

El poder de negociación de los clientes representa una fuerza importante que afecta a la competencia, ofrecer servicios especiales es un factor importante para ganar la lealtad del cliente, esto puede ser en ocasiones o eventos especiales como pueden ser seminarios, recepciones de bodas, quince años, etc. Donde el poder de negociación de los clientes pueda ser significativo ya que estos solicitan pedidos para esos eventos, de acuerdo con lo que el cliente demande la empresa podrá estar dispuesta a realizar negociación.

Se considera que debe existir poder de negociación de nivel medio esto para satisfacción de ambas partes, tanto para la empresa como para sus clientes, estos deben tener más opciones a elegir, la empresa para retener a sus clientes, y el cliente para estar satisfecho.

#### ❖ Productos sustitutos

Son fuerzas competitivas que provienen de los intentos que hacen los extraños en el mercado a fin de obtener compradores para sus productos. (Thompson & Strickland, 1998)

Son productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. (Hill & Jones, 2009)

La existencia de productos sustitutos tiende a producir cambios en la curva de demanda de un producto determinado y ejerce presión en la formulación de la estrategia para el producto en cuestión, el sustituto se vale del factor precio para afectar otros productos.

Dentro del Restaurante “La Pradera” se ofrecen distintas bebidas, entre ellas refrescos naturales, gaseosos, diferentes tipos de comidas, en el mercado general se encuentran sustitutos como: refrescos naturales, igualmente gaseosos y comidas en diferentes establecimientos de la ciudad, considerados copias y orientados a otro segmento de mercado considerados a nivel de calidad más bajo. Estos productos sustitutos pueden influir en el mismo mercado de la siguiente manera: variedad de precios, sabores y presentaciones, diversificación y diferenciación, publicidad, acaparamiento de nuevos nichos de mercados...etc.

Según el Gerente del Restaurante los productos sustitutos se pueden encontrar en diferentes negocios y aun precio más bajo, tanto comidas como bebidas, estos productos sustitutos en algunos casos están orientados a segmento diferente al del restaurante, y éste está abierto para recibir a cualquier tipo de personas, pero quizás estas no posean el poder adquisitivo para visitar el restaurante.

En este caso los productos sustitutos para Restaurante La Pradera están los Restaurantes orientados a un nicho de mercado. Así como Restaurante el balcón, La Posada, el mexicano, entre otros.

#### ❖ Amenazas de competidores potenciales

Son fuerzas competitivas que surgen de la amenaza ocasionada por la entrada de nuevos rivales. (Thompson & Strickland, 1998)

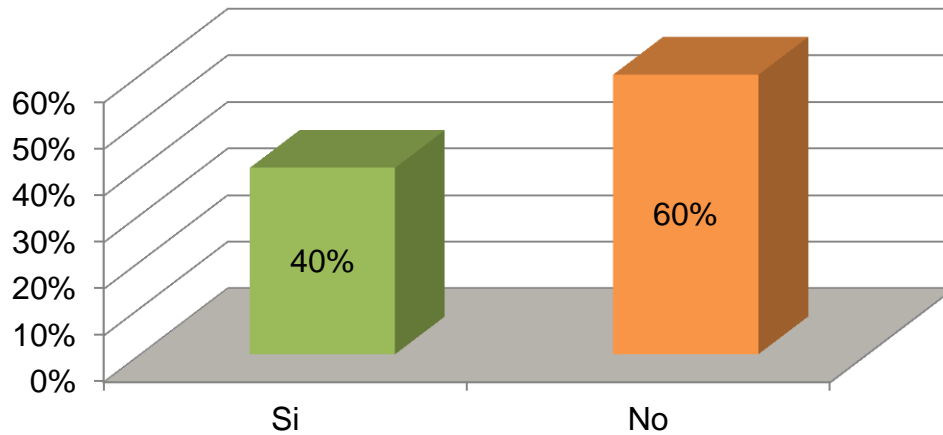
Restaurante la pradera se convierte en una barrera de entrada para otras empresas que quieren ingresar en este tipo de negocios ya que por su tradición, experiencia y conocimiento del negocio está bien posicionada.

Para conocer la opinión de los colaboradores a través de la encuesta de investigación realizada acerca de que si les afectaría que aparecieran otras empresas iguales a Restaurante La Pradera; dado que el personal que labora para la empresa se siente parte de ella con los años de laborar para él.

Los resultados obtenidos sobre este ítem se muestran a continuación:

Gráfico No. 3

Afectación si aparecen otras empresas iguales al Restaurante



**Fuente:** Elaborado a partir de resultados de encuesta a colaboradores.

Según estos resultados con un 60 % de los colaboradores no se ven afectados; esto se debe a que creen difícil que puedan aparecer restaurantes iguales a ellos, debido al prestigio que posee el restaurante por sus años en el negocio lo hace ser único.

Por otra parte; con un 40 % de los colaboradores si les afectaría, ellos creen poder llegar a perder su trabajo a causa de una buena competencia, en donde la empresa pueda hacer recorte de personal.

Según entrevista al gerente del negocio, negocios establecidos en otros departamentos podrían establecerse en esta zona, o los trabajadores del negocio que tal vez implementen un negocio similar al de Restaurante la Pradera podrían convertirse en competidores ya que pueden llegar a establecerse con mayor capacidad de capital, mejor tecnología, mejores salarios y beneficios sociales, mayor diversificación, precios más bajos, contar con un mayor número de sucursales y ubicarse en un mejor punto geográfico.

Para esto la empresa deberá procurar solidificar la posición de liderazgo y no esperar que aparezcan nuevos competidores.

#### 4.2.3.2. Ventaja competitiva

“Es el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recursos o conocimientos que incrementan su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia”. (Maroto, 2007)

“Son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permiten destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado”. (Membreño, Jimenez, Lúquez, & Garcia, 2011)

La ventaja competitiva son herramientas que poseen las empresas las cuales marcan diferencias y distinguen como innovadoras o vanguardistas ya que poseen atributos o habilidades que las demás empresas competidoras en el mismo mercado no poseen y esto las hace ser líderes así como alcanzar un desarrollo y eficiencia en sus operaciones.

Es de mucha importancia para las empresas poseer una ventaja competitiva ya que esta le hace estar por encima de la competencia y la diferencia de las demás empresas de servicio en el mismo mercado.

Esta implica la existencia de una actividad que la empresa realiza de forma exclusiva o única o más eficiente que los competidores y es considerada importante por los clientes.

Según el Gerente, Restaurante La Pradera posee un buen concepto por parte de los clientes. Por lo que a la vez se considera entre ventaja competitiva para el Restaurante, su localización geográfica, su tradición, experiencia, conocimiento del negocio y la calidad en los productos y servicio que ofrece al cliente.

Las ventajas competitivas que posee el restaurante son de gran beneficio para la misma, esta las diferencia de otros restaurantes y la posiciona en el mercado. Existe ventaja competitiva en el producto, servicio al cliente, en los costos, en la infraestructura, ubicación y nombre del negocio. La empresa deberá siempre contar con estas y reforzar y aprovechar las que posee.



#### 4.2.3.3. Análisis FODA

El análisis FODA (DOFA) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formulados. (Maldonado, 2014)

El análisis FODA Genera ideas y certeza de la situación actual de la empresa, con la finalidad de hacer revisiones en cuanto al proceder de la organización, sus ventajas y debilidades y adaptarlo para lograr más eficiencia y eficacia así como realizar proyecciones futuras y conocer el rumbo correcto que contribuirá al cumplimiento de metas, objetivos y visión de la empresa.

En el momento de conocer la empresa Restaurante La Pradera, previo conocimiento de la necesidad de generar un plan estratégico para darle más crecimiento al negocio se realizaron de manera lógica en el conocimiento de las variables una auditoria interna y otra externa que permitieron conocer de mejor manera, fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

El análisis FODA del Restaurante proporciona un listado de las fortalezas que posee, las oportunidades que tiene en el mercado para su desarrollo, las debilidades que posee con respecto a la competencia, estas pueden ser con respecto a la tecnología utilizada, la falta de publicidad, deficiencia en los colaboradores, innovaciones en productos por la competencia, entre otras y las amenazas que tiene que hacer frente por consecuencia del entorno.

Con este análisis la Gerencia del Restaurante podrá tomar decisiones con respecto a cada uno de los ítem, que le permiten tener una percepción de cómo está la empresa con su ambiente externo, su desarrollo en el mercado y su ambiente interno.

De acuerdo a este análisis se podrán formular estrategias que permitan el desarrollo de la empresa, como por ejemplo convertir una debilidad en una fortaleza o una amenaza en una oportunidad. Este análisis es una herramienta fundamental para la realización de un diagnóstico estratégico de la empresa en estudio.

#### 4.2.3.3.1. Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (Maldonado, 2014)

Las fortalezas son recursos propios de la empresa, que la hace estar por encima de las demás empresas que compiten en un mismo sector.

Tabla No. 1

Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Calidad de productos.</li><li>2. Calidad de servicio.</li><li>3. Diversificación de productos.</li><li>4. Variedad en el menú. (105 platillos)</li><li>5. Experiencia en el negocio.</li><li>6. Local adecuado.</li><li>7. Maquinaria adecuada para la preparación de productos.</li><li>8. Estabilidad en precios.</li><li>9. Orden y disciplina laboral.</li></ol>

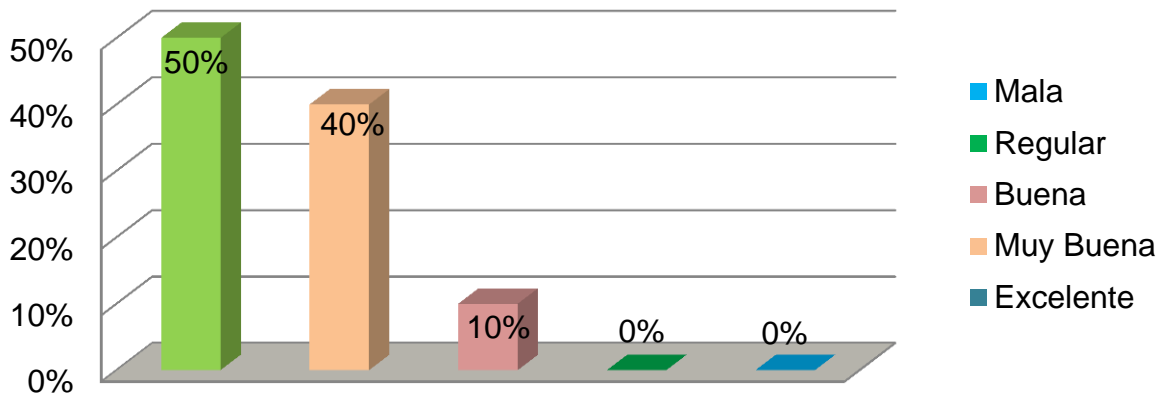
**Fuente:** Elaborado a partir de resultados de entrevista al gerente y encuestas.

Todas estas fortalezas fueron identificadas por los clientes, colaboradores y gerente del Restaurante y observaciones las cuales colocan al Restaurante en ventaja con la competencia y las cuales las caracterizan como una empresa de prestigio.

Los resultados obtenidos mediante las encuestas a colaboradores y clientes acerca de una de las fortalezas que posee esta empresa, se obtuvo lo siguiente:

Gráfico No.4

Calidad del servicio brindado

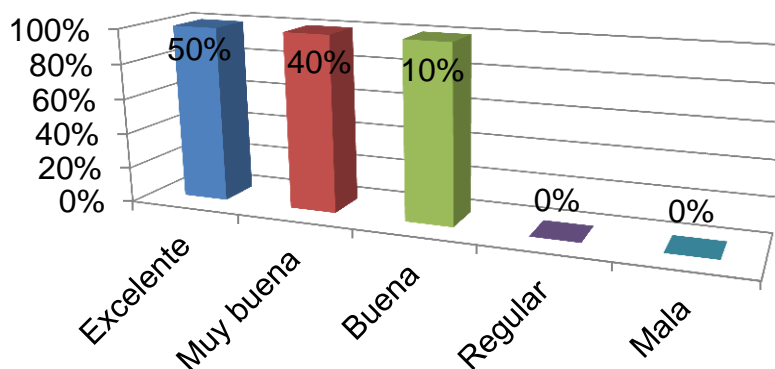


**Fuente:** Elaborado a partir de resultados de encuesta a clientes.

En lo referente a la calidad del servicio como la gráfica lo representa no se cuestiona lo relacionado al buen o excelente servicio que ofrece el Restaurante, se puede decir que el 100 % de los clientes están satisfechos con la atención recibida por parte del personal que labora para esta empresa. Siendo este uno de los puntos fuertes de dicha empresa.

Gráfico No. 5

Calidad de los productos o platillos



**Fuente:** Elaborado a partir de resultados de encuesta a clientes.

A partir de los resultados de la encuesta se observa que al igual que la calidad del servicio, la calidad de los productos del Restaurante son unas de sus mayores fortalezas.

De igual manera lo considera en gerente del restaurante quien asegura que los productos tanto en materia prima como los platillos ya elaborados poseen muy buena calidad e higiene.

La calidad en los productos es una de las maneras en que se consigue la diferenciación con otras empresas del mismo sector, una buena calidad en el producto hace que el cliente recurre siempre a consumirlo. Por ende la fidelidad de los clientes de la empresa.

#### 4.2.3.3.2. Oportunidades

Es un área de necesidad en la que una compañía puede alcanzar un desempeño rentable. Puede clasificarse con su grado de atractivo y las probabilidades de éxito. (Kotler, Mercadotecnia, 2001)

Las oportunidades son todas aquellas situaciones que podrían resultar provechosas para la empresa en donde esta posee probabilidades de alcanzar un estado deseable, así explotar sus recursos para lograr mantenerse y desarrollarse en el mercado e incluso esto se puede dar desde un punto que la empresa entiende como un factor desfavorable, el cual lo convierte en un punto de mejora y sobresale como una oportunidad de crecimiento.

Para el Gerente del Restaurante las oportunidades son los instantes oportunos para realizar una acción estratégica en beneficio de la empresa. Es por ello la existencia de los demás negocios que han surgido de esta empresa, por las oportunidades aprovechadas en el mercado.

Dentro de las oportunidades detectadas en el restaurante mediante entrevista realizada al gerente y observaciones propias de investigación se presentan en la tabla siguiente:

Tabla No. 2

Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Fomentar el turismo.</li><li>2. Diversificar el servicio.</li><li>3. Nombre del negocio reconocido en el sector.</li><li>4. Acceso a la materia prima.</li><li>5. Ingreso a otros mercados nacionales.</li><li>6. Bajo número de competidores a nivel local.</li></ol>

**Fuente:** Elaborado a partir de resultados de entrevista al gerente y encuesta al gerente.

Cada una de estas oportunidades son de beneficio para el Restaurante como fomentar el turismo, ya que está ubicada a la entrada de la ciudad y posee su hotel para alojamiento a manera de diversificar el servicio, el nombre La Pradera es muy reconocido en la población, posee dentro de la ciudad algunos de sus proveedores para abastecer su inventario, de él se desprendieron distintos negocios por lo que han tenido acceso a otros mercados , y pueden penetrar en otros que le permitan la captación de un mayor número de clientes; y aún más cuando los competidores son pocos y el restaurante posee características de un buen servicio y buen producto.

#### 4.2.3.3.3. Debilidades

Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012)

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carece, habilidades que no poseen, actividades que no desarrollan positivamente, etc. (Maldonado, 2014)

Para más comprensión se detallan a continuación algunas de las debilidades consideradas dentro de Restaurante La Pradera que la colocan en una posición de desventaja entre la competencia.

Tabla No. 3

Debilidades
1. Tiempo de espera del servicio.
2. Falta de publicidad.
3. Falta de promociones.
4. Falta de actualización de platos del día.
5. Poca motivación hacia los colaboradores.
6. Falta de capacitaciones.
7. Personal contratado de manera informal.

**Fuente:** Elaborado a partir de resultados obtenidos en entrevista al gerente y observación aplicada.

Estas debilidades fueron expuestas por comentarios de clientes y por la entrevista al gerente Lic. Isaac González, quien opinaba prestarle mejor atención a estas debilidades.

Así mismo como las observaciones realizadas, la empresa no realiza promociones, la motivación hacia los colaboradores es poca, la publicidad es escasa en esta empresa y es una herramienta útil para atraer clientes.

#### 4.2.3.3.4. Amenazas

“Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso con la permanencia de la organización”. (Maldonado, 2014)

“Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía” (Hill & Jones, 2009)

Amenazas son todos los factores o situaciones desfavorables que envuelven a la empresa desde el entorno y que buscan repercutir de manera negativa con intención de causar daño a la empresa.

Considerando que las amenazas proviene del entorno y las que la empresa tiene que hacer frente, determinándose las siguientes:

Tabla No. 4

Amenazas
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Que la competencia emplee tácticas similares o más llamativas para sus productos.</li><li>2. Localidad cercana del producto.</li><li>3. Disminución en el poder adquisitivo de los clientes.</li><li>4. Que el proveedor retire su servicio.</li><li>5. Empleados del negocio como posibles competidores.</li><li>6. Que el personal decida laborar para la competencia.</li><li>7. Introducción de productos sustitutos.</li><li>8. Economía del país.</li></ol>

**Fuente:** Elaborado a partir de los resultados de entrevista

Todas estas situaciones provienen del entorno, es importante que la empresa pueda visualizar de alguna manera su entorno. La empresa debe estar atenta al cambio para poder hacer frente a ellas.

#### 4.3. ESTRATEGIAS

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo del producto, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. (Fred, 2003)

La estrategia es el medio que emplea la empresa para alcanzar los objetivos fijados. Es un patrón de comportamiento, que implica un determinado modo de utilización de los recursos, a partir de los condicionantes del entorno. (Asencio del Arco & Vázquez Blomer, 2009)

Estrategia: “son las acciones o interpretación (conocimiento) de los planes que tiene la empresa teniendo en cuenta la competencia; puede ser para obtener mayor participación en el mercado, comprar equipo nuevo, sacar un nuevo producto (las acciones son opciones que afectan a toda empresa)”. (Anzola Rojas, 1993)

Por tanto las estrategias son herramientas de un accionar planificado que utilizan las organizaciones para lograr el cumplimiento de sus objetivos o metas, valiéndose de sus fortalezas y ventajas competitiva que poseen o que les brinda el medio o entorno en el que operan. Cada Acción conlleva a una reacción que se espera sea positiva y contribuya al cumplimiento y obtención de resultados propuestos, así como crear nuevas oportunidades de desarrollo y sacar provecho del buen uso de los recursos.

La Empresa Restaurante “La Pradera” practica estrategias que han sido adquiridas en toda la trayectoria del negocio, debido a que el ambiente que la rodea es cambiante y quien según el Gerente se está abierto a adaptarse al cambio, siempre manteniendo las características que distinguen al Restaurante de los demás Restaurante.

Las estrategias son parte siempre de la labor de una empresa, con el fin de lograr clientes y retenerlos para la existencia de la misma en el mercado. Estas estrategias hacen más competitiva a la empresa y se logran alcanzar los objetivos de la misma.

#### 4.3.1. Tipos De Estrategias

##### 4.3.1.1. Estrategias Genéricas

Son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa, busca obtener una ventaja competitiva para la



empresa, ya sea a través de liderazgo en costos, la diferenciación o enfoque. (Centeno Membreño , Chavarria Jimenez, Lúquez , & Salgado Garcia, 2011)

Consiste en emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible a largo plazo en un sector y enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y sobresalir por encima de los competidores en el sector. (Manene, 2013)

Las estrategias genéricas buscan el subsistir, la permanencia y crecimiento de la empresa, se crean para desarrollar los puntos fuertes o fortalezas de la organización y convertirlas en ventajas que hagan sobre salir y aprovechar oportunidades, así como crear autodefensas que garanticen la solidez y competitividad de la misma ante las amenazas del entorno.

#### 4.3.1.1.1. Estrategias de Liderazgo en Costos

Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad, de las concepciones de los productos y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad. Hace relación a un coste bajo en comparación con el de sus competidores. (Jacques, 1995)

Esta estrategia se apoya en la productividad y generalmente está ligada a economías de escala efectos de experiencia. Su aceptor esta puesto esencialmente en la obtención de un precio mucho más bajo que el de los competidores. (FUNDESSEN, 2008)

El principal motor en la estrategia de liderazgo en costos (costes) es la curva de la experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el numero acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción. (Francés, 2006)

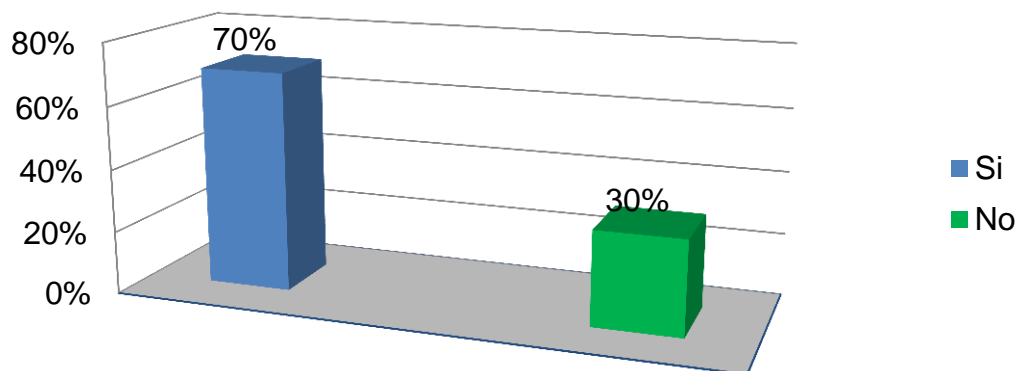
Esta estrategia se implementa para minimizar al máximo los costos y gastos que incurran en todos los procesos realizados por la empresa, obteniendo así mejor rango en el precio de venta de los productos y por ende elevar sus ventas. Esto

provoca que a la competencia se le dificulte igualar los precios bajos ya que sus costos aún son altos.

Para conocer a la empresa en relación con este ítem, se presenta los resultados de la encuesta a los clientes.

Gráfico No. 6

Precios por debajo de la competencia



**Fuente:** Elaborado a partir de encuesta a clientes.

El cual el 70 % de los clientes afirman que el precio que les ofrece Restaurante la Pradera está por debajo al de la competencia, en cambio un restante del 30 % afirma que no, esto se debe a que estos clientes tienen la oportunidad de visitar otros restaurantes que para ellos pueden ser competencia para este restaurante, y han considerado algún platillo o bebida a menor precio que este.

El precio de algunos platillos que oferta la competencia puede deberse a que adquieren materia prima a menos costos, el proceso productivo es menos costoso o bien estos platillos no cumplen con la calidad que Restaurante la Pradera oferta a la población.

La importancia del uso de estrategia genérica de liderazgo en costo radica en que cada día todas las empresas se enfrentan a otras empresas interesadas en vender productos similares o sustitutos a los consumidores y el disponer de una estrategia

de liderazgo en costo permite captar de forma más repetitiva el interés de los consumidores en el producto o servicio que la empresa ofrece. Esto permite que los consumidores perciban el valor del producto y que estos estén satisfechos del mismo.

#### 4.3.1.1.2. Estrategias de Diferenciación.

Consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado. (Francés, 2006)

Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador. La diferenciación puede tomar diferentes formas: una imagen de marca, un envase tecnológico, la apariencia exterior del producto, entre otros. (Jacques, 1995)

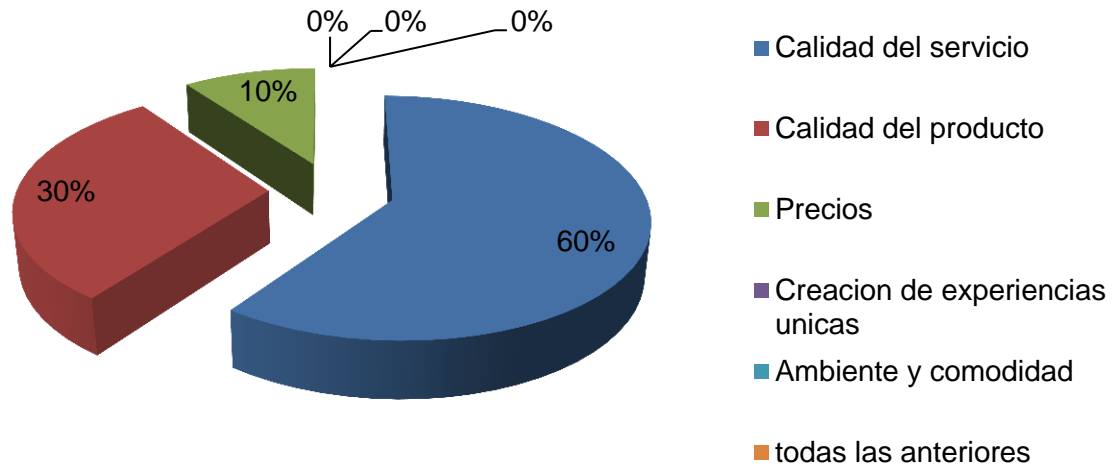
La estrategia de diferenciación es una forma de obtener ventaja competitiva al ofrecer algo diferente y novedoso para el cliente. Esta estrategia se basa en ubicar a la empresa en un punto distinguido del mercado, diferenciándola de la competencia en cuanto a los productos o servicios que esta oferta ya sea brindándole un valor agregado al producto dotándolo de ventajas o beneficios o haciendo un plus esfuerzo por sobresalir en calidad de servicios.

Esta diferenciación se puede dar en la atención percibida por el cliente al momento en que se le atiende, así mismo los productos lo que hace que el cliente tenga preferencia por este servicio; los precios que por algunos consumidores son favorables y están por debajo de otras empresas dedicadas al mismo sector; también puede considerarse los proveedores de materia prima de la empresa quienes le dan al cliente confianza de consumir o prestar el servicio. Esto también puede considerarse una estrategia de diferenciación.

Para conocer la opinión o percepción que tienen los clientes sobre la diferencia de este restaurante de otros restaurantes que han tenido la oportunidad de visitar se obtuvieron los siguientes resultados.

Gráfico No. 7

Diferencia de Restaurante la Pradera de otros restaurantes



**Fuente:** Elaborado a partir de encuesta a clientes.

Una de las principales características que diferencia a Restaurante la pradera de otros restaurantes es la calidad del servicio con un 60 % de aceptación de los clientes a quienes se les brinda el servicio como lo refleja la gráfica, dentro de estas características se encuentra la calidad de los platillos con un 30% y el precio de estos con 10 %, son los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los clientes de este.

Esto respalda lo dicho por el Gerente Lic. Isaac González a través de la entrevista realizada quien asegura que estas características son las que predominan en el Restaurante y que los hace diferentes a otros Restaurante del sector. Y por lo que la población tiene un buen concepto de este.

Las estrategia de diferenciación es uno de los elementos más importantes que debe considerar la empresa, esta le da confiabilidad al cliente de seguir frecuentando el mismo sitio ya sea por la calidad del servicio brindado por los colaboradores, la calidad de producto que el cliente espera recibir y el precio favorable que pagan por él.

#### 4.3.1.1.3. Estrategias de Segmentación

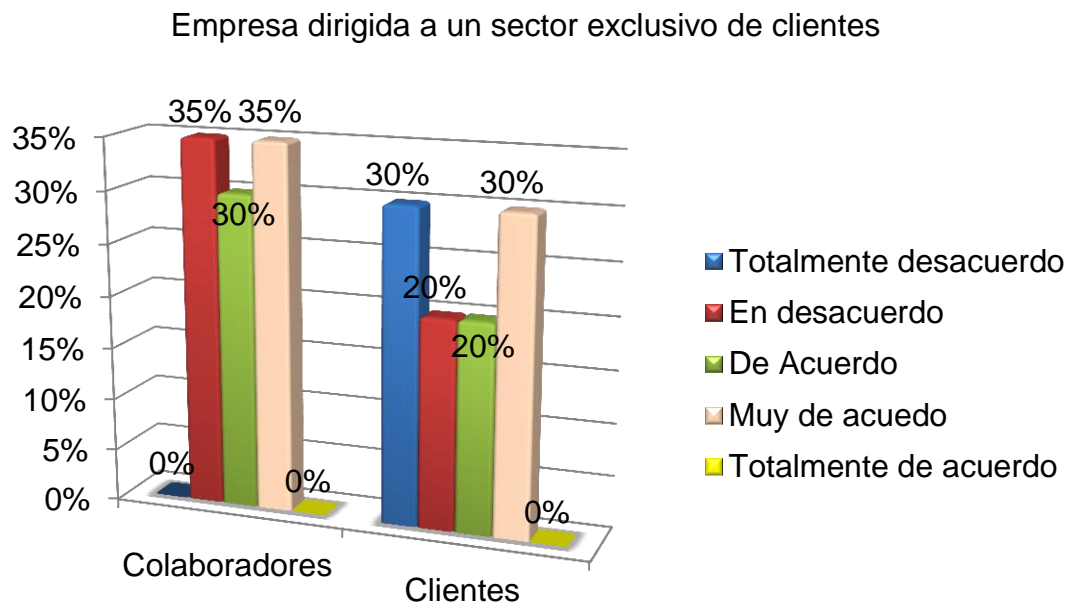
Consiste en centrar la atención de las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico. (Francés, 2006)

El objetivo de esta estrategia consiste en asignarse un segmento objetivo restringido y tratar de satisfacer las necesidades propias de ese segmento mejor que los competidores que atienden la totalidad del mercado. (FUNDESSEN, 2008)

Se concentra en las necesidades de un grupo particular de compradores sin pretender dirigirse al mercado entero. Esta estrategia implica una buena diferenciación o un buen liderazgo en costes, pero únicamente respecto a la población escogida. (Jacques, 1995)

La estrategia consiste en orientar y enfocar esfuerzos en la oferta de bienes o servicio hacia una parte determinada de la población, para así cubrir mejor la demanda, especializarse y atender mejor las necesidades o gustos que exige o solicita el segmento al que está dirigida a atención de la empresa.

Gráfico No. 8



**Fuente:** Elaborado a partir de encuesta a clientes y colaboradores.

Como se observa en la gráfica el 35 % de los colaboradores considera que el Restaurante La Pradera no está dirigido a un sector exclusivo de clientes, y un 65 % considera que si está dirigido a un segmento de clientes.

Por otra parte el 50 % de los clientes considera que si están dirigidos a un segmento y el otro 50% opinan que no.

Según el Lic. Isaac González Gerente del Restaurante comento que ellos no consideran un segmento específico, están abiertos a recibir a cualquier persona en particular, salvo que asistieran personas en estado de ebriedad o mal porte y aspecto, cuando la persona consume licor dentro del Restaurante estos moderan el nivel de consumo suspendiéndole el servicio de licor.

Por otra parte, según el salario del país, ellos si están orientados a un segmento y este sería clase media alta, pero aun así, están dispuestos a recibir todo tipo de persona. Todo el que decida visitar el Restaurante será igualmente recibido por el personal.

Lo que se puede observar es que personas con clase más baja a esta no frecuenta el Restaurante, por lo que se considera que aunque el restaurante está dispuesto a recibir toda clase social no da a conocer a la clase baja su servicio y recibimiento. Y es por esto que no se observó visitas en el Restaurantes de personas de clase baja.

#### 4.3.1.2. Estrategias de Integración

La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores. (Fred, 2003)

Las estrategias de integración otorgan a la empresa conocimiento suficiente sobre su entorno cercano relacionado con lo que respecta a canales de distribución, competidores y proveedores de esta manera la empresa ejerce cierto dominio y control sobre los mismos

#### 4.3.1.2.1. Estrategia de integración Hacia adelante

Buscan asegurar el control de canal de distribución, sin el cual la empresa podría estar asfixiada. Con esta estrategia se podría incrementar la rentabilidad total de la empresa. (Manene, 2013)

La integración hacia adelante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. (Fred, 2003)

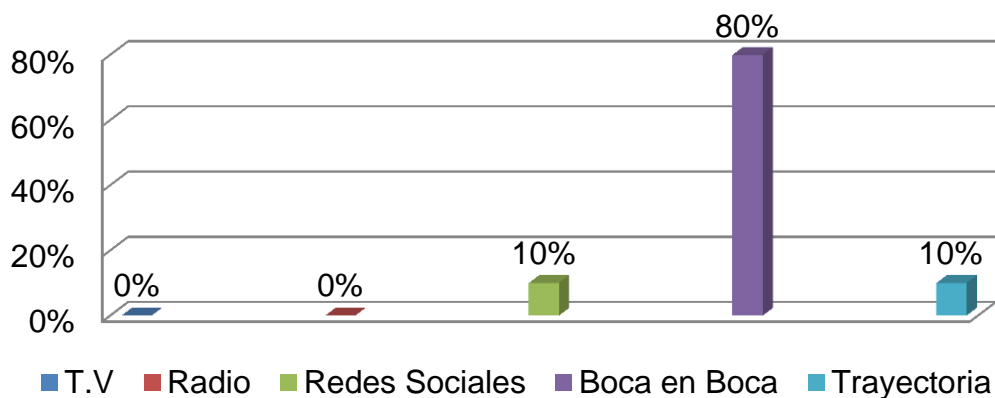
La estrategia de integración hacia delante se centra en el manejo y dominio específico de los canales de distribución de sus productos así como tener un pleno y total conocimiento sobre sus distribuidores y vendedores.

Empresa Restaurante La Pradera realiza sus ventas al detalle, ya que se presta un servicio de restauración. No existen distribuidores y es por ello que la empresa debe implantar medios publicitarios para dar a conocer su servicio de comida a la carta, aunque Restaurante La Pradera es muy conocido y recomendado la publicidad le ayudara a recordarles a los clientes la existencia de la empresa.

Los resultados obtenidos en las encuestas a los clientes de esta empresa se presentan en la gráfica siguiente.

Gráfico No. 9

Medios de publicidad de la empresa



**Fuente:** Elaborado a partir de encuesta a clientes.

Como se puede observar el 90 % de los clientes conoce el restaurante por medio de recomendaciones o comentarios y por la trayectoria de este. Y el 10 % conoce del Restaurante por un medio visual.

A lo que se concluye que si necesita de la implantación de nuevos medios publicitarios estos pueden ser impresos, visuales y audiovisuales.

El gerente del restaurante afirmo que han olvidado esta estrategia de publicidad, puesto que el restaurante está bien posicionado en el mercado, pero que lo tomaran en cuenta y buscaran los recursos que se necesitan para ello.

La importancia de medios publicitarios le proporciona a la empresa más reconocimiento en el mercado para la atracción de un mayor número de clientes a hacer uso de este servicio.

#### 4.3.1.2.2. Estrategia de integración Hacia atrás

Busca estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación de los componentes o materiales. (Manene, 2013)

Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de la empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. (Fred, 2003)

La estrategia de integración hacia atrás le proporciona a la empresa el conocimiento necesario sobre sus proveedores, de esta manera la empresa evalúa si los proveedores realmente están cubriendo las demandas y satisfaciendo necesidades que la empresa les requiere tanto en costos, estándares de calidad de los productos entre otros.

Según el gerente sus proveedores satisfacen sus necesidades, como la empresa posee diferentes proveedores a los cuales recurrir por materia prima y así mismo la



empresa demanda cantidades grandes por lo tanto almacena sus productos, y si alguno de estos proveedores no posee la materia prima y cantidad recurre a sus proveedores locales.

Por ejemplo hay momentos en que la carne se escasea, cuando Carnic se queda sin carnes recurre a Maxi Pali que por lo general la gente ahí no demanda grandes cantidades de carne y así encuentra carne.

El gerente no considera de alguna manera ser su propio proveedor debido a que le sería bastante costoso y en ocasiones se pierde producción, como ejemplo, plantar hortalizas, su propio matadero, etc. Las cantidades y los medios para transportar su materia prima generan demasiado dinero.

#### 4.3.1.2.3. Estrategia de integración Horizontal

Busca reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores. (Manene, 2013).

Se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. (Fred, 2003)

Estrategia de integración horizontal se basa en otorgar más fuerza a la organización en el ambiente en el que se desarrolla ampliándose y posicionándose con las demás empresas o competidores que están en su mismo nivel con la intención de dominarlas o sobresalir entre ellas.

Debido al conocimiento que posee el Gerente de este Restaurante con respecto a lo que se considera su competencia dentro del municipio, considera al Restaurante en mejor posición que los demás, en cuanto al servicio brindado por los meseros, los platillos, el precio.

Esto lo motiva a realizar planes de mejoras para su empresa, tanto en la presentación del restaurante, cocineras y meseros a quienes se le proporciona el los materiales necesarios para su labor, se realizan supervisiones a las áreas de trabajo, para que su servicio sea más profesional.

Acerca de este ítem, se les pregunto a los colaboradores si existe una estrategia por parte de la empresa para mejorar la eficiencia de trabajo a lo que respondieron con un 100 % que sí. (Ver anexo No.11). Lo cual crea a la empresa una ventaja con respecto a su competencia.

#### 4.3.1.3. Estrategias Intensivas

Según Fred (2003). Se denomina en ocasiones estrategia intensiva porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

La estrategia intensiva consiste en darle un valor agregado y hacer un plus esfuerzo para impulsar el producto que ya posee la empresa de manera que resalte sus atributos o beneficios así como lo positivo que este les brindaría a los consumidores y de esta manera posicionarlos en el mercado.

Entre las estrategias intensivas están desarrollo de productos, penetración de mercado y desarrollo de mercado, las cuales se detallan a continuación:

##### 4.3.1.3.1. Estrategia intensiva Desarrollo de producto

Es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo. (Fred, 2003)

Estrategia de desarrollo de producto es donde se da una evolución en los productos existentes o bien pasan a otro nivel aumentando su calidad e innovando en su composición o diseños esto para otorgarle una renovación de imagen, concepto y calidad para estar a la vanguardia y seguir compitiendo y desarrollándose en el mercado.

Según el Lic. Isaac González, gerente del Restaurante se logra esta estrategia ofreciéndole al cliente o consumidor el producto mejor de lo que ellos lo esperan al igual que la atención y de esta manera aumentar sus ventas.

Esto también implica las herramientas que utilizan los trabajadores para que esto sea posible. Su vestimenta, buena imagen, trato con los clientes, asegurarse que todos los utensilios estén en la mesa del cliente como: cubiertos, servilletero y demás elementos que necesite el platillo. Esto hace que el cliente este satisfecho con su servicio.

4.3.1.3.2. Estrategia intensiva Penetración de mercado

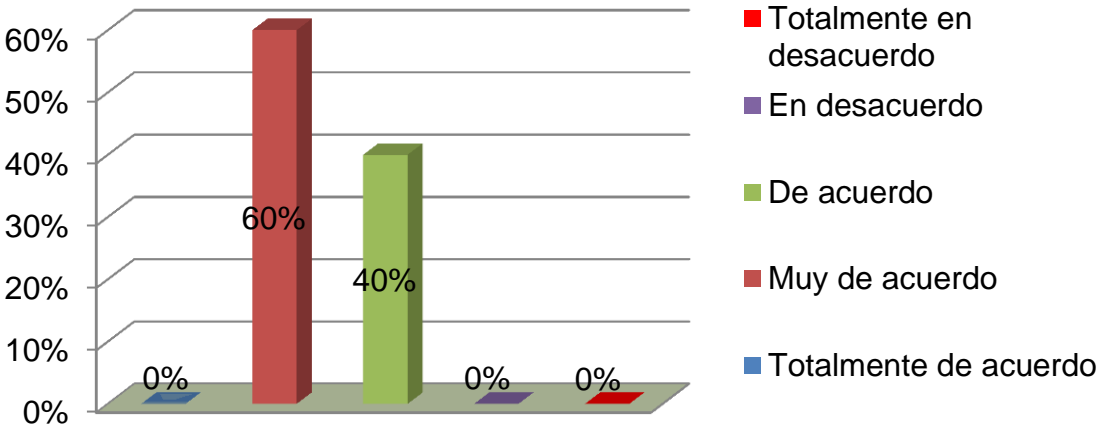
Intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. (Fred, 2003)

Su objetivo o razón de ser es aumentar las ventas de los productos usando los recursos al alcance de la empresa de manera que se pretenda posicionarse en la mente de los consumidores a través de medios publicitarios o campañas de marketing para que el producto alcance una mayor demanda y elevar sus volúmenes de ventas.

Para conocer el punto de vista de los colaboradores se les pregunto acerca de que la empresa buscara nuevos mercados los resultados son los siguientes:

Gráfico No.10

Búsqueda de nuevos mercados



Fuente: Elaborado a partir de encuesta a colaboradores.

En donde podría decirse que el 100 % de los colaboradores están muy de acuerdo en que el negocio busque nuevos mercados. Como lo ha venido haciendo en toda su trayectoria.

Según gerente; en cuanto a las barreras que pueda tener una empresa al expandirse en el mercado no han tenido ninguna, porque ellos aprovechan el local y recursos que poseen para la implantación del negocio.

#### 4.3.1.3.3. Estrategia intensiva Desarrollo de mercado

Su objetivo es desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. (FUNDESSEN, 2008)

Es básicamente llevando el producto hacia áreas geográficas, tipos de consumidores o segmentos de mercados que hasta ahora no se habían trabajado. (Manene, 2013)

Implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. (Fred, 2003)

Esta estrategia consiste ampliarse en promoción y oferta de productos existentes de manera de acaparar nuevos mercados, segmentos y zonas geográficas para aumentar la demanda y lograr nuevas y mayores ventas y así volverse más competitivos, esto es necesario para alcanzar el crecimiento y el desarrollo esperado.

Restaurante “La Pradera” ha desarrollado su mercado en sus 32 años al servicio de la población con sus ocho negocios establecidos; considerándose la estrategia desarrollo de mercado como la más aplicada por esta empresa. Actualmente negocios ubicados en la ciudad capital de Managua, Municipio de Sebaco y ciudad de Matagalpa.

Según el Lic. Isaac González a pesar de su amplio menú se ha atrasado un poco en incorporar nuevos platillos al menú, lo cual se tiene en consideración realizar. Igualmente en realizar promociones de productos o bebidas para lograr mayores volúmenes de ventas en cada año y adquirir mayor clientela.

#### 4.3.1.4. Estrategias de Diversificación

Es decir dirigirse a modelos de negocios, mercados, o actividades diferentes a las habituales. Esta estrategia suele ser la más conveniente en épocas de crisis y cambios turbulentos. (Manene, 2013)

Es el proceso de entrar en nuevas industrias, distintas de la industria básica, para hacer productos nuevos que se vendan de manera rentable en nuevos mercados. Un modelo de múltiples negocios basado en la diversificación se enfoca en encontrar formas de utilizar las competencias distintivas de la compañía para hacer productos muy valorados por los clientes en las nuevas industrias en las que ha ingresado. (Hill & Jones, 2009)

Esta estrategia consiste en realizar planes contingentes que enfoquen o proyecten a la empresa hacia nuevos horizontes, penetrar en nuevos mercados o incursionar en nuevos proyectos o negocios. Esto al momento de que la empresa necesite ampliarse o subsistir a alguna crisis o problema generado por el entorno.

##### 4.3.1.4.1. Estrategia de Diversificación Concéntrica

Es cuando se crece a través de actividades complementarias a las ya existentes. (FUNDESSEN, 2008)

Se basa en ir aprovechando la experiencia técnica, comercial, etc., de la empresa para ir orientando sus inversiones en una u otra dirección, hacia los productos o mercados más cercanos a los actuales. (Manene, 2013)

La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica. (Fred, 2003)

Por lo tanto en este proceso estratégico la empresa pretende y consigue aumentar operaciones de manera de crecer en el mercado en donde opera y con líneas de productos similares o mejorados a las que poseen u ofertan. Valiéndose de la buena aceptación que estos poseen por parte de los clientes así como el éxito y logros

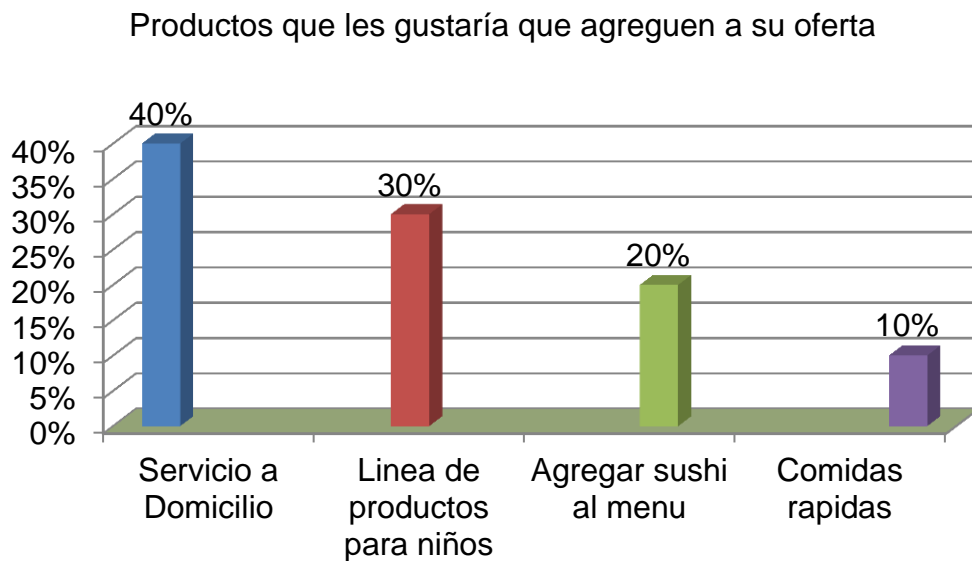
obtenidos a través de su trayectoria, experiencias y planes ejecutados que han logrado su desarrollo en el mercado.

Restaurante La Pradera se ha diversificado concéntricamente debido al aumento en sus operaciones con respecto a la apertura de nuevos restaurantes ampliándose en mercados cercanos en donde opera inclusive abriendo nuevas unidades de negocios relacionadas, incursionando en la hotelería esto debido al auge, prestigio y a la buena aceptación por parte del público así como la experiencia obtenida en todos estos años de trayectoria

De esta manera se procedió a preguntar a los clientes sobre qué tipo de productos o servicio estarían interesados que Restaurante La Pradera agregue a su oferta.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas se muestran a continuación en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 10



**Fuente:** Elaborado a partir de los resultados de encuesta a clientes.

Donde se obtuvo que un 40 % de los clientes están interesados en que agregue servicio a domicilio, un 30% de clientes interesados en línea de productos para niños

y un 20 % de clientes interesados en que agreguen sushi al menú y 10 % interesados en comidas rápidas

Debido a estos resultados se preguntó al gerente que opina acerca de estos productos y servicio a lo que contesto que consideraba el sushi, comidas rápidas y línea para niños; pero no el servicio a domicilio ya que le quita la imagen de Restaurante donde se le brinda al cliente un servicio especializado de comida a la carta. Y además, agrego que la población matagalpina juega mucho con el servicio a domicilio y eso le genera gastos, aparte que tendría que crear una base de datos.

#### 4.3.1.5. Estrategias Ofensivas

Estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que estos puedan establecer una estrategia defensiva.

##### 4.3.1.5.1. Estrategia ofensiva de Innovación

Se puede definir como algo nuevo o novedoso con respecto a la forma como una empresa opera o sobre los productos que esta genera. Toda innovación incluye adelantos ya sea en los tipos de productos, procesos de producción, sistemas administrativos y estrategias de desarrollo para una organización. (Membreño A. , 2014)

“Búsqueda permanente de nuevos mercados y productos”. (Membreño A. , 2014)

Esta estrategia es la aplicación de nuevas ideas, conceptos productos, servicios y prácticas, esto es con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Así también idear soluciones eficaces, nuevas y diferentes ante un problema o también situaciones generadas con los clientes, con la empresa o el segmento de la economía a la que pertenece la empresa.

El Restaurante La Pradera es líder en el mercado en donde opera por ende se da a la tarea de innovar continuamente para mejorar y mantenerse en esa posición, tienen un plan de revisión y seguimiento en los procesos de producción así también

mantienen actualizados en cuanto a maquinaria y equipos para la elaboración de los platillos, cuentan con un sistema computarizado para las ordenes de los pedidos lo que hace más ágil y rápido el servicio.

Así mismo entienden la importancia de mantener mucha atención en los procesos innovadores en todas las áreas de la empresa y parte de esta innovación la coloca en ventaja con respecto a la competencia.

#### 4.3.2. Formulación De La Matriz Estratégica

Matriz FODA: “Es una herramienta estratégica utilizada para conocer la situación real en que se encuentra una organización, consiste en el estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”. La situación interna se compone de dos factores controlables: Fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. (Centeno Membreño , Chavarria Jimenez, Lúquez , & Salgado Garcia, 2011)

Esta herramienta permite tener un diagnóstico sobre la situación de la empresa, donde se reflejan diversos factores que intervienen en ella. Tanto a nivel interno; que es la forma en que opera la empresa y a nivel externo donde existen factores que no son controlables por la empresa dado que surgen del entorno.

Esta herramienta es de utilidad para la empresa por que le permitirá tomar acciones correctivas en su desempeño y hacer frente a aquellas situaciones por consecuencia del entorno.

A partir del análisis FODA el cual permitió obtener un diagnóstico de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta empresa que se tomaron en cuenta para la elaboración de la matriz FODA de Restaurante La Pradera.

Los resultados obtenidos en este diagnóstico sobre este ítem se muestra en la tabla siguiente la cual permitirá realizar combinaciones así como fortalecer una debilidad y



una amenaza en oportunidad por medio de la implementación de estrategias en beneficio para esta empresa.

Tabla No.5

Matriz FODA Restaurante La Pradera

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad de productos.</li> <li>2. Calidad de servicio.</li> <li>3. Diversificación de productos.</li> <li>4. Variedad en el menú.</li> <li>5. Experiencia en el negocio.</li> <li>6. Local adecuado.</li> <li>7. Maquinaria adecuada para la preparación de productos.</li> <li>8. Estabilidad en precios.</li> <li>9. Orden y disciplina laboral.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar el turismo.</li> <li>2. Diversificar el servicio.</li> <li>3. Nombre del negocio reconocido en el sector.</li> <li>4. Acceso a la materia prima.</li> <li>5. Ingreso a todos los mercados nacionales e internacionales.</li> <li>6. Bajo número de competidores a nivel local.</li> <li>7. Buena relación con proveedores.</li> </ol>
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo de espere del servicio</li> <li>2. Falta de publicidad.</li> <li>3. Falta de promociones.</li> <li>4. Parqueo pequeño para la cantidad de clientes.</li> <li>5. Falta de actualización de platos del día.</li> <li>6. Poca motivación hacia los colaboradores.</li> <li>7. Falta de capacitación a los colaboradores.</li> <li>8. Personal contratado de manera informal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que la competencia emplee tácticas similares o más llamativas para sus productos.</li> <li>2. Localidad del producto.</li> <li>3. Disminución en el poder adquisitivo de los clientes.</li> <li>4. Que el proveedor retire su servicio.</li> <li>5. Empleados del negocio como posibles competidores.</li> <li>6. Que el personal decida laborar para la competencia.</li> <li>7. Introducción de productos sustitutos.</li> </ol>

**Fuente:** Elaborado a partir de los resultados de instrumentos de investigación.

## V. CONCLUSIONES

1. Restaurante “La Pradera” se encuentra muy bien posicionado con respecto a la competencia, dado que sus años en el servicio y la experiencia en el negocio le han permitido posicionarse y ser un restaurante de prestigio.
2. De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación la empresa Restaurante “La Pradera” no cuenta con diagnósticos realizados con anterioridad. Se encuentra en muy buena ventaja competitiva que la diferencia de los demás restaurantes de la ciudad de Matagalpa lo que la coloca como líder en el servicio de comida a la carta por su prestigio, experiencia y variedad de productos; así como excelentes conocedores de este tipo negocio por lo que le ha permitido mantener su clientela y crecimiento en cuanto a la imagen y calidad de sus productos.
3. Entre las estrategias que más aplica Restaurante “La Pradera” están: Estrategia genérica liderazgo en costos, que le permiten ofrecer precios favorables; Estrategia genérica de diferenciación mediante la oferta de productos y servicio de alta calidad; Estrategia genérica de segmentación, dirigido al segmento clase media alta; Estrategia de integración hacia adelante, por poseer control sobre sus vendedores al detalle; Estrategia de integración hacia atrás, mediante proveedores que le proporcionan la materia prima necesaria; Estrategia de integración horizontal, por el conocimiento del servicio de la competencia y utiliza maneras de mejorar la eficiencia en sus colaboradores; Estrategia intensiva de desarrollo de producto, buscando el aumento de sus ventas por medio de mejoramiento en su servicio; Estrategia intensiva de penetración del mercado, por realizar esfuerzos mayores de manera de acaparar el mercados; Estrategia intensiva desarrollo de mercado, al aperturar nuevas sucursales del mismo negocio en otras zonas geográficas; Estrategia de diversificación concéntrica, por conocimiento y experiencia en el negocio sigue aumentando sus operaciones; Estrategia ofensiva de

innovación, al actualizar constantemente sus platillos y equipo tecnológico necesario para la realización de estos.

4. Considerando importante que las estrategias utilizadas por este negocio han sido muy efectivas lo que le ha permitido mantener el liderazgo en este servicio en Matagalpa, se considera también que se pueden aplicar estrategias de diferenciación en los aspectos tales como: diseño o imagen del rotulo, sistemas computarizados para contabilidad e inventario, equipos tecnológicos de cocina. Estrategia de liderazgo en costo con la adquisición de materia prima y equipos a bajo costos, estrategia de penetración de mercado haciendo un mayor esfuerzo en realizar publicidad, estrategia de integración hacia atrás empezando por negociar con nuevos proveedores para poseer aun mayor ventaja con respecto a la competencia.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Anzola Rojas, S. (1993). Administracion de pequeña empresa. México: McGrawHill.
- Asencio del Arco, E., & Vázquez Blomer, B. (2009). Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid España: COPYRICHT.
- B.J. Hodge, Willian P. Anthony, lawrence M. Gales. (2003). teoria de la organizacion un enfoque estrategico. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Castro, A. L. (2008). planeacion Financiera Estrategica. México D.F.: McGraw-Hill/interamericana.
- Castro, V. S., & Picón, A. C. (1994). Manual de investigacion, investigar es facil I. Mexico.
- Centeno Membreño , D. M., Chavarria Jimenez, W. J., Lúquez , M. G., & Salgado Garcia, A. L. (2011). Trabajo de Estrategia Empresarial. Matagalpa: UNAN, Matagalpa.
- Chiavenato, I. (2007). Administracion de recursos Humanos. México D.F: McGrawHill.
- Francés, A. (2006). estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson Educación.
- Fred David, R. (2003). Conceptos de Administracion estrategica. México: Pearson Educacion.
- Fred, D. R. (2003). Conceptos de Administracion estrategica. México: Pearson educacion.
- FUNDESSEN, e. d. (2008). proceso de elaboracion de un plan estrategico. europa: CEEI. centro europeo de empresas innovadoras.

- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico D.F: McGrawHill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Graw hill.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: McGrawHill.
- Jacques, L. J. (1995). *Marketing estratégico*. México: McGrawHill.
- Jr, A. A., III, A. S., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica teoría y casos*. México D.F.: McGraw-Hill/interamericana.
- Kotler, P. (2001). *Mercadotecnia*. Lima Peru: Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. México: Pearson educacion.
- Maldonado, J. A. (2014). *estrategia y dirección estratégica*.
- Manene, L. M. (31 de mayo de 2013). <http://www.eumed.net/>. Recuperado el 16 de septiembre de 2014, de <http://www.eumed.net/>:  
<http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Membreño, A. (2014). *Clase de estrategia empresarial*. Matagalpa.
- Membreño, D. M., Jimenez, W. J., Lúquez, M. G., & Garcia, A. L. (2011). *Trabajo de Estrategia Empresarial*. Matagalpa: UNAN, Matagalpa.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva*. New York: Free press.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva*. Mexico: Grupo editoria Patria.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El Plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sampieri, R. H., Fernández-Collado, C., & Lucio, P. B. (1994). *Metodología de la investigación*. Mexico : McGrawHill.

Shewhart, W. A. (Abril de 2011).

<http://admindeempresas.blogspot.com/2011/04/diagnostico-estrategico.html>.

Recuperado el 31 de Enero de 2015, de

[http://98.139.236.92/search/srpcache?p=que+es+diagnostico+estrategico&type=558\\_na\\_\\_alt\\_\\_ddc\\_dss\\_bd\\_com&hsimp=yhs-ddc\\_bd&hspart=ddc&ei=UTF-8&u=http://cc.bingj.com/cache.aspx?q=que+es+diagnostico+estrategico&d=4779453904650869&mkt=en-US&setlang=en-US&w=5WHq](http://98.139.236.92/search/srpcache?p=que+es+diagnostico+estrategico&type=558_na__alt__ddc_dss_bd_com&hsimp=yhs-ddc_bd&hspart=ddc&ei=UTF-8&u=http://cc.bingj.com/cache.aspx?q=que+es+diagnostico+estrategico&d=4779453904650869&mkt=en-US&setlang=en-US&w=5WHq)

Thompson, & Strickland. (1998). *Dirección y administración estratégica, conceptos, casos y lectura*. Mexico D.F: McGrawHill.

Thompson, A. A., Gamble, M. A., Gamble, J. E., & A.J.Strickland. (2012). *administración estratégica*. Mexico: McGrawHill/interamericana.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica teorías y casos*. México: McGrawHill.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. (2001). *Maestría en "Administración de Negocios, con énfasis en Mercadeo*. Matagalpa.

# ANEXOS

**Anexo No. 1 Operacionalización de variables**

Variable	Sub-variable	Indicadores	Preguntas	Escala	Instrumentos	Fuente
Diagnóstico Estratégico	Filosofía de la Empresa	→ Visión	¿Cuál es la visión de la Restaurante?		Entrevista	Gerente
			¿Conoce la visión del Restaurante?		Encuesta	Colaboradores
			Visibilidad de la visión en el Restaurante			
		→ Misión	¿Cuál es la misión del Restaurante?		Entrevista	Gerente
			¿Conoce la misión del Restaurante?		Encuesta	Colaboradores
			Visibilidad de la misión en el Restaurante			
		→ Valores	¿Cuáles son los valores del Restaurante?		Entrevista	Gerente
			¿Tiene conocimiento de los valores del Restaurante?		Encuesta	Colaboradores
			Aplicación de los valores en el Restaurante			
		→ Políticas	¿Qué tipo de política tiene definida el Restaurante?		Entrevista	Gerente
			¿Conoce las políticas que tiene definidas el Restaurante?		Encuesta	Colaboradores
		→ Objetivos organizacionales	¿Tiene definidos los objetivos del Restaurante? ¿Cuáles son?		Entrevista	Gerente
¿Conoce los objetivos del Restaurante?			Encuesta	Colaborador		
Conocimiento de los objetivos organizacionales			Observación			



	Análisis del sector industrial	→ Poder de negociación de los clientes	<p>¿Qué poder de negociación tienen los clientes para imponer sus términos y condiciones?</p> <p>¿Qué poder de negociación tiene como cliente para imponer sus términos y condiciones?</p>	<p>•Ninguna ____</p> <p>•Baja ____</p> <p>•Media ____</p> <p>•Alta ____</p> <p>•Muy alta ____</p>	Entrevista	Gerente
				<p>•Ninguna ____</p> <p>•Baja ____</p> <p>•Media ____</p> <p>•Alta ____</p> <p>•Muy alta ____</p>	Encuesta	Colaboradores
					Encuesta	Clientes
		→ Poder de negociación de los proveedores	<p>¿Quiénes son sus principales proveedores?</p> <p>¿Qué poder de negociación adopta la empresa para sus proveedores?</p>		Entrevista	Gerente
		→ Existencia de productos sustitutos	<p>¿Qué otros productos sustituyen al producto que ustedes ofrecen al mercado?</p> <p>¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda?</p>		Entrevista	Gerente
→ Rivalidad entre los competidores	<p>¿Tienen identificada a su competencia?</p> <p>¿Quiénes son?</p> <p>¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?</p>		Entrevista	Gerente		
→ Entrada de nuevos competidores	<p>¿De qué manera les afectaría a ustedes como Restaurante el hecho de que aparezcan otras empresas igual a la de ustedes? ¿Cómo lo tomarían?</p>		Encuesta	Colaboradores		

Análisis FODA	→ Fortalezas	¿Cuáles son sus mayores fortalezas? ¿Qué ventajas tiene el Restaurante con respecto a su ubicación?		Entrevista	Gerente
	→ Oportunidades	¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta empresa en el mercado?		Entrevista	Gerente
	→ Debilidades	¿A qué debilidades inherentes a su negocio debe hacer frente su Restaurante? ¿Cuáles de las siguientes considera como debilidades para el restaurante?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica ___</li> <li>• Tecnología ___</li> <li>• Ubicación ___</li> <li>• Competencia ___</li> <li>• Todas las anteriores ___</li> <li>• Ninguna ___</li> </ul>	Entrevista Encuesta	Gerente Colaborador Clientes
	→ Amenazas	¿A qué amenazas por consecuencia del entorno, en el que desarrolla su actividad debe hacer frente su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores políticos ___</li> <li>• Económicos ___</li> <li>• Tecnológicos ___</li> <li>• Sociales ___</li> <li>• Demográficos ___</li> <li>• Culturales ___</li> </ul>	Entrevista	Gerente
	→ Liderazgo en costos	¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del producto que oferta el Restaurante? ¿Se consideran líderes en precio bajos? ¿Qué métodos utiliza para reducir los costos? ¿Considera que los precios de los productos que oferta el restaurante están		Entrevista	Gerente

Estrategia	Estrategias genéricas		por debajo de la competencia? ¿De qué manera beneficia el reducir los costos en la empresa?			
		→ Diferenciación	¿Qué es lo que hace diferente su servicio al de la competencia? ¿Existe una estrategia de diferenciación en su empresa? ¿Cuáles cree usted que sería la cualidad o atributo que diferencia a restaurante la Pradera de otros restaurantes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Calidad del servicio al cliente__</li> <li>•Calidad de producto__</li> <li>•Creación de experiencias únicas__</li> <li>•Valores de la empresa__</li> <li>•Precios bajos__</li> </ul>	Entrevista  Encuesta	Gerente  Clientes
		→ Enfoque	¿Considera que su servicio está dirigido a un sector específico de clientes? ¿Si su respuesta es afirmativa, describa el sector? ¿Consideraría que el servicio que presta el restaurante está dirigido a un sector exclusivo de clientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Totalmente desacuerdo__</li> <li>•En desacuerdo__</li> <li>•De acuerdo__</li> <li>•Muy de acuerdo__</li> <li>•Totalmente de acuerdo__</li> </ul>	Entrevista  Encuesta	Gerente  Colaborador
		→ Estrategia de integración hacia adelante	¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su servicio? ¿Por qué medios se enteró de los productos y servicios que ofrece la	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tv __</li> <li>•Radio __</li> <li>•Pancartas __</li> <li>•Volantes __</li> </ul>	Entrevista  Encuesta	Gerente  Cliente

	Tipos de estrategias		empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencias __</li> <li>• Recomendado __</li> <li>• Redes Sociales __</li> </ul>		
		→ Estrategia de integración hacia atrás	<p>¿Los proveedores actuales de la satisfacen la necesidad de la empresa?</p> <p>¿Ha considerado ventajoso ser su propio proveedor?</p>		Entrevista	Gerente
		→ Estrategia de integración horizontal	¿Qué estrategias utiliza para mejorar la eficiencia de sus trabajadores?		Entrevista	Gerente
		→ Estrategia intensiva de desarrollo del producto	¿Qué técnicas utiliza para aumentar las ventas en su Restaurante?		Entrevista	Gerente
		→ Estrategia intensiva de penetración de mercado	<p>¿Han realizado estudios de mercados para expandir su negocio?</p> <p>¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la empresa quiere penetrar en un nuevo mercado?</p> <p>Cómo trabajadores de la empresa ¿qué piensa de que la empresa busque nuevos mercados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente desacuerdo__</li> <li>• En desacuerdo__</li> <li>• De acuerdo__</li> <li>• Muy de acuerdo__</li> <li>Totalmente de acuerdo__</li> </ul>	Entrevista  Encuesta	Gerente  Colaboradores
		→ Estrategia de desarrollo de mercado	<p>¿Pretende expandirse a otras zonas geográficas?</p> <p>¿Qué nuevos productos ofrecerán al mercado?</p>		Entrevista	Gerente

		→ Estrategia de diversificación concéntrica	<p>¿Ha valorado la empresa elaborar nuevos productos o servicios relacionados con los que ya ofrece?</p> <p>¿Cuáles son las ventajas que le brinda a su empresa la introducción de nuevos productos o servicios?</p> <p>¿Qué otros productos o servicios le interesaría que esta empresa agregue a su oferta</p>		Entrevista	Gerente
					Entrevista	Gerente
					Encuesta	Cliente
		→ Estrategia ofensiva de innovación	¿Qué tipo de innovaciones ha implementado en sus productos o servicio y que resultados han obtenido?		Entrevista	Gerente

## Anexo No.2

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua  
FAREM-Matagalpa



### Encuesta dirigida a Colaboradores

Somos estudiantes de Quinto año de Administración de Empresas de UNAN-FAREM, Matagalpa, estamos realizando la siguiente encuesta con el objetivo de crear un plan estratégico de la Empresa Restaurante La Pradera de Matagalpa periodo 2014-2016. Por lo cual solicitamos su cooperación.

1. ¿Conoce la visión del Restaurante?
  - Si \_\_\_\_
  - No \_\_\_\_
2. ¿Conoce la misión del Restaurante?
  - Si \_\_\_\_
  - No \_\_\_\_
3. ¿Tiene conocimiento de los valores del Restaurante?
  - Si \_\_\_\_
  - No \_\_\_\_
4. ¿Conoce las políticas que tiene definida el Restaurante?
  - Si \_\_\_\_
  - No \_\_\_\_
5. ¿Conoce los objetivos del Restaurante?
  - Si \_\_\_\_
  - No \_\_\_\_
6. ¿Qué poder de negociación consideraría que tienen los clientes para imponer sus términos y condiciones?
  - Ninguna \_\_\_\_

- Baja \_\_\_\_\_
  - Media \_\_\_\_\_
  - Alta \_\_\_\_\_
  - Muy alta \_\_\_\_\_
7. ¿Les afectaría a ustedes como Restaurante el hecho de que aparezcan otras empresas igual a la de ustedes?
- Si \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_
8. ¿Cuáles cree usted que serían las cualidades o atributos que diferencian a Restaurante la pradera de otros restaurantes?
- Calidad del servicio \_\_\_\_\_
  - Calidad de Productos \_\_\_\_\_
  - Atributos propios \_\_\_\_\_
  - La creación de experiencias únicas \_\_\_\_\_
  - Valores de la empresa \_\_\_\_\_
  - Precios Bajos \_\_\_\_\_
9. ¿Cuáles de las siguientes considera como debilidades para el Restaurante?
- Asistencia técnica \_\_\_\_\_
  - Tecnología \_\_\_\_\_
  - Ubicación \_\_\_\_\_
  - Competencia \_\_\_\_\_
  - Todas las anteriores \_\_\_\_\_
  - Ninguna \_\_\_\_\_
10. ¿Consideraría que el servicio que presta el restaurante está dirigido a un sector exclusivo de clientes?
- Totalmente desacuerdo \_\_\_\_\_
  - En desacuerdo \_\_\_\_\_
  - De acuerdo \_\_\_\_\_
  - Muy de acuerdo \_\_\_\_\_
  - Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_

11. ¿El Restaurante hace uso de alguna estrategia para mejorar la eficiencia de los colaboradores?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

12. Como colaboradores del Restaurante ¿Qué piensa de que el Restaurante busque nuevos mercados?

- Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_
- Muy de acuerdo \_\_\_\_\_
- De acuerdo \_\_\_\_\_
- En desacuerdo \_\_\_\_\_
- Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_

¡Gracias por su colaboración!



### Anexo No.3

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua  
FAREM-Matagalpa



#### Entrevista Dirigida A Gerente General

Nosotros estudiantes de Quinto año de Administración de Empresas de UNAN-FAREM, Matagalpa, estamos realizando la siguiente entrevista con el objetivo de crear un plan estratégico de la Empresa Restaurante La Pradera de Matagalpa periodo 2014-2016. Por lo cual solicitamos su cooperación.

#### Datos generales.

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre Del Gerente General: \_\_\_\_\_

#### Cuestionario.

1. ¿Cuál es la actividad principal de su empresa?

---

---

2. ¿Quiénes son sus fundadores?

---

---

3. ¿Cuál es la visión de la empresa?

---

---

4. ¿Cuál es la misión de la empresa?

---

---

5. ¿Cuáles son los valores que posee la empresa?

---

---

6. ¿Qué tipo de políticas tiene definida la empresa?

---

---

7. ¿Tiene definidos los objetivos de la empresa? ¿Cuáles son?

---

---

8. ¿Qué poder de negociación tiene los clientes para imponer sus términos y condiciones?

- Ninguna \_\_\_\_\_
- Baja \_\_\_\_\_
- Media \_\_\_\_\_
- Alta \_\_\_\_\_
- Muy alta \_\_\_\_\_

9. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

---

---

10. ¿Qué poder de negociación adopta la empresa para sus proveedores?

---

---

11. ¿Qué otros productos sustituyen al producto que ustedes ofrecen al mercado?

---

---

12. ¿Existen alternativas para satisfacer la demanda?

---

---

13. ¿Tienen identificada a su competencia?

---

---

14. ¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?

---

---

15. ¿Cuáles son sus mayores fortalezas?

---

---

16. ¿Qué ventajas tiene el Restaurante con respecto a su ubicación?

---

---

17. ¿Cuáles cree que son las oportunidades que tiene este Restaurante en el mercado?

---

---

18. ¿A qué debilidades inherentes a su negocio debe hacer frente su Restaurante?

---

---

19. ¿Qué estrategia debe adoptar su empresa para transformar las debilidades en fortalezas?

---

---

20. ¿A qué amenazas por consecuencia del entorno, en el que desarrolla su actividad debe hacer frente su empresa?

---

---

21. ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las amenazas en oportunidades?

---

---

22. ¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del producto que oferta el Restaurante?

---

---

23. ¿Se consideran líderes en precios bajos?

---

---

24. ¿Qué métodos utiliza para reducir los costos?

---

---

25. ¿Considera que los precios de los productos que oferta esta empresa están por debajo de los de la competencia?

---

---

26. ¿De qué manera beneficia el reducir los costos de la empresa?

---

---

27. ¿Qué es lo que hace diferente su servicio al de la competencia?

---

---

28. ¿Existe una estrategia de diferenciación en su empresa?

---

---

29. ¿Considera que su producto está dirigido a un sector específico de clientes?

---

---

30. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su servicio?

---

---

31. ¿Los proveedores actuales satisfacen las necesidades de la empresa?

---

---

32. ¿Ha Considerado ventajoso ser su propio proveedor?

---

---

33. ¿Qué estrategia utiliza para mejorar la eficiencia de sus trabajadores?

---

---

34. ¿Cuál es la estrategia que utiliza para aumentar sus ventas?

---

---

35. ¿Ha realizado estudios de mercados para expandir su negocio?

---

---

36. ¿Qué barreras se les presentan en el momento en que la empresa quiere penetrar en su nuevo mercado?

---

---

37. ¿Dentro de su presupuesto ha asignado recursos para la investigación de mercado?

---

---

38. ¿Pretende expandirse a otras zonas geográficas?

---

---

39. ¿De dónde parte la idea de buscar nuevos clientes?

---

---

40. ¿Tiene planes de invertir en la adquisición de nuevas tecnologías (por ejemplo capacitaciones, maquinaria, equipo, etc.)?

---

---

41. ¿Ha valorado la empresa elaborar nuevos productos o servicios relacionados con los que ya ofrece?

---

---

42. ¿Cuáles son las ventajas que le brinda a su empresa la introducción de nuevos productos o servicios?

---

---

43. ¿Ha valorado la empresa ofertar otros productos o servicios no relacionados con los clientes actuales?

---

---

44. ¿Qué lo motivaría a tomar esta decisión?

---

---

45. ¿La empresa estaría dispuesta a incorporar nuevos productos o servicios para satisfacer a nuevos clientes?

---

---

46. ¿En qué momento tiene necesidad de vender parte de la empresa?

---

---

47. ¿Tiene planes de reducir su personal?

---

---

48. ¿En qué porcentaje está explotando la capacidad instalada?

---

---

49. ¿Qué tipo de innovaciones han implementado en sus productos o servicios y que resultados han obtenido?

---

---

50. ¿Cuentan con asociaciones para enfrentar a la competencia?

---

---

51. ¿Cuáles han sido sus resultados al contar con alianzas de colaboración?

---

---

52. ¿Cuál es el objetivo de relacionarse con otras asociaciones?

---

---

53. ¿Actualmente realizan operaciones conjuntas con otras empresas?

---

---

54. ¿Qué beneficios le genera operar con otras empresas?

---

---



## Anexo No.4

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua  
FAREM-Matagalpa



### Encuesta dirigida a Clientes

Somos estudiantes de Quinto año de Administración de Empresas de UNAN-FAREM, Matagalpa, estamos realizando la siguiente encuesta con el objetivo de realizar un diagnóstico estratégico de la Empresa Restaurante La Pradera, Matagalpa periodo 2014-2016. Por lo cual solicitamos su cooperación.

Marque con una X su respuesta:

Cuestionario.

1. ¿Qué tan frecuente visita el Restaurante?
  - Casi siempre \_\_\_\_
  - Siempre \_\_\_\_
  - Regularmente \_\_\_\_
  - Casi nunca \_\_\_\_
  - Nunca \_\_\_\_
  
2. ¿Qué poder de negociación tiene como cliente para imponer sus términos y condiciones?
  - Ninguna\_\_\_\_
  - Baja\_\_\_\_
  - Media\_\_\_\_
  - Alta\_\_\_\_
  - Muy alta\_\_\_\_
  
3. ¿Cómo considera la calidad del servicio?

- Excelente \_\_\_\_\_
- Muy buena \_\_\_\_\_
- Buena \_\_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_\_
- Mala \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo considera la calidad de los productos?

- Excelente \_\_\_\_\_
- Muy buena \_\_\_\_\_
- Buena \_\_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_\_
- Mala \_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles cree usted que serían las cualidades o atributos que diferencian a Restaurante la pradera de otros restaurantes?

- Calidad del servicio \_\_\_\_\_
- Calidad y variedad de Productos \_\_\_\_\_
- Creación de experiencias únicas \_\_\_\_\_
- Ambiente y comodidad \_\_\_\_\_
- Precios Bajos \_\_\_\_\_
- Todas las anteriores \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles de las siguientes considera como debilidades para el Restaurante?

- Tecnología \_\_\_\_\_
- Distribución del espacio \_\_\_\_\_
- Ubicación \_\_\_\_\_
- Personal \_\_\_\_\_
- Competencia \_\_\_\_\_
- Ninguna \_\_\_\_\_

7. ¿Considera que los precios de los productos que oferta el Restaurante están por debajo de la competencia?

- Si \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_
8. ¿Considera que el servicio de la empresa está dirigido a un sector exclusivo de clientes?
- Totalmente desacuerdo \_\_\_\_\_
  - En desacuerdo \_\_\_\_\_
  - De acuerdo \_\_\_\_\_
  - Muy de acuerdo \_\_\_\_\_
  - Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_
9. ¿Por qué medios se enteró de los productos y servicio que ofrece el Restaurante?
- Tv \_\_\_\_\_
  - Radio \_\_\_\_\_
  - Pancartas \_\_\_\_\_
  - Volantes \_\_\_\_\_
  - Conferencias \_\_\_\_\_
  - Boca en boca \_\_\_\_\_
  - Redes sociales \_\_\_\_\_
  - Trayectoria \_\_\_\_\_
10. ¿Qué otros productos o servicio le interesaría que este Restaurante agregue a su oferta?
- Servicio a domicilio \_\_\_\_\_
  - Línea de productos para niños \_\_\_\_\_
  - Comidas rápidas \_\_\_\_\_
  - Sushi \_\_\_\_\_

¡Gracias por su colaboración!

## Anexo No.5

### FAREM-MATAGALPA



#### Guía de observación

Objetivo: Identificar el FODA de las diferentes condiciones de la empresa que nos permita obtener un diagnóstico de ella.

Área a observar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. Visibilidad de la visión en el Restaurante.
  - a) Si \_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_
2. Visibilidad de la misión en el Restaurante.
  - a) Si \_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_
3. Conocimiento y aplicación de las políticas del Restaurante.
  - a) Si \_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_
4. Conocimiento de los objetivos organizacionales por todos los miembros del Restaurante.
  - a) Si \_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_
5. Poder de negociación con los clientes.
  - a) Si \_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_
6. Buena actitud de los colaboradores hacia los clientes.
  - a) Si \_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_

7. Buena aceptación del servicio por parte de los clientes.

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

8. Conocimiento de la competencia.

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

9. Uso de medios de publicidad adecuados.

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

10. Participación en ferias u otro tipo de actividad.

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

11. Uso de estrategias para aumentar sus ventas.

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

12. Explotación de la capacidad instalada.

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

13. Equipo necesario para la realización de actividades.

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

14. Condiciones laborales adecuadas.

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

15. Espacio adecuado.

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

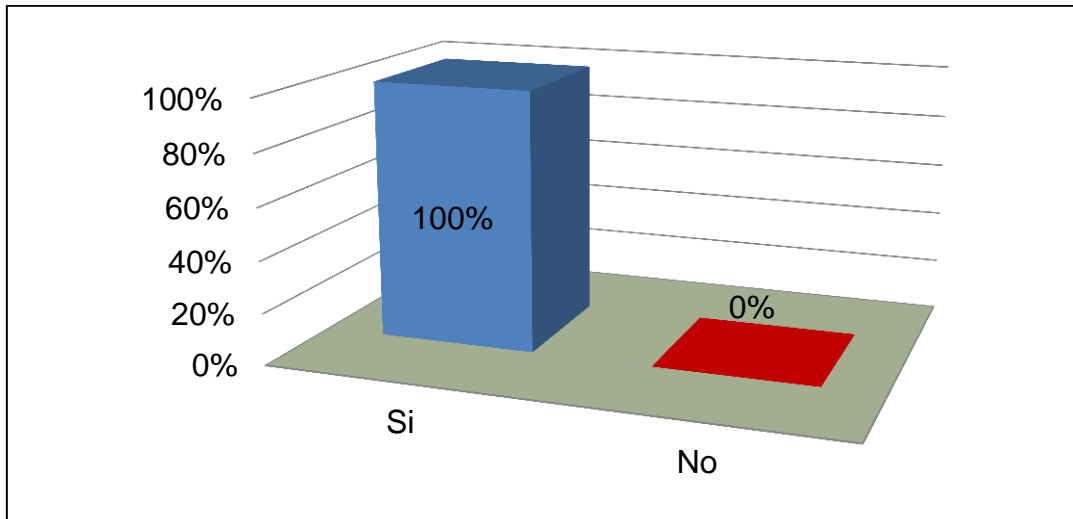
16. Iluminación adecuada.

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

## Anexo No.6

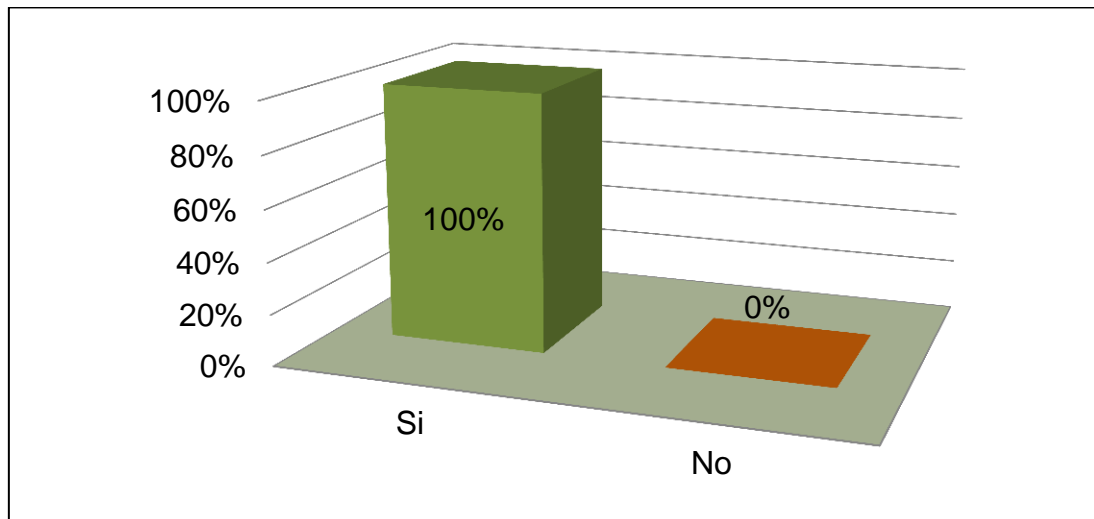
### Conocimiento de la visión del Restaurante



**Fuente:** Elaborado a partir de los resultados de las encuestas.

## Anexo No.7

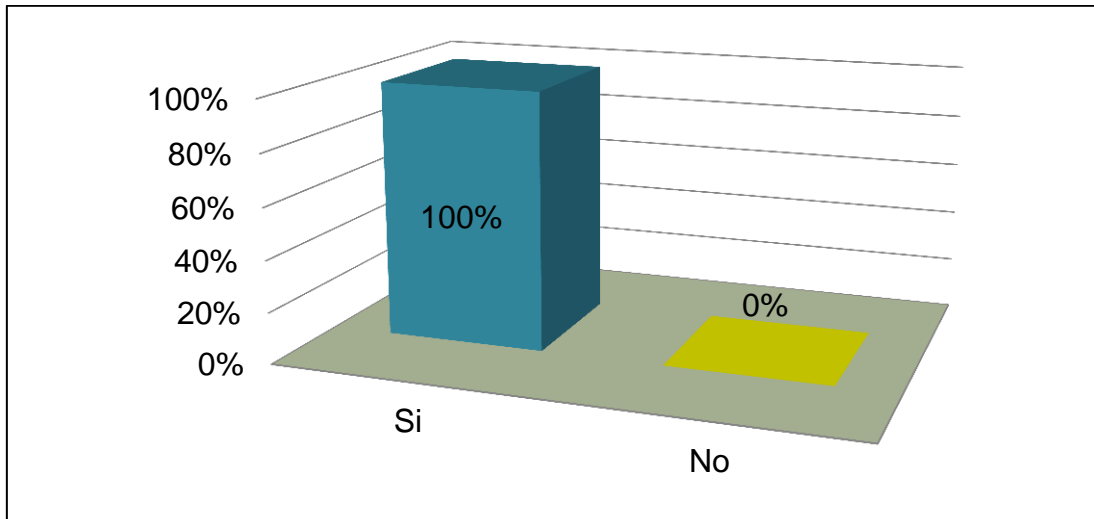
### Conocimiento de la misión del Restaurante



**Fuente:** Elaborado a partir de los resultados de las encuestas.

### Anexo No.8

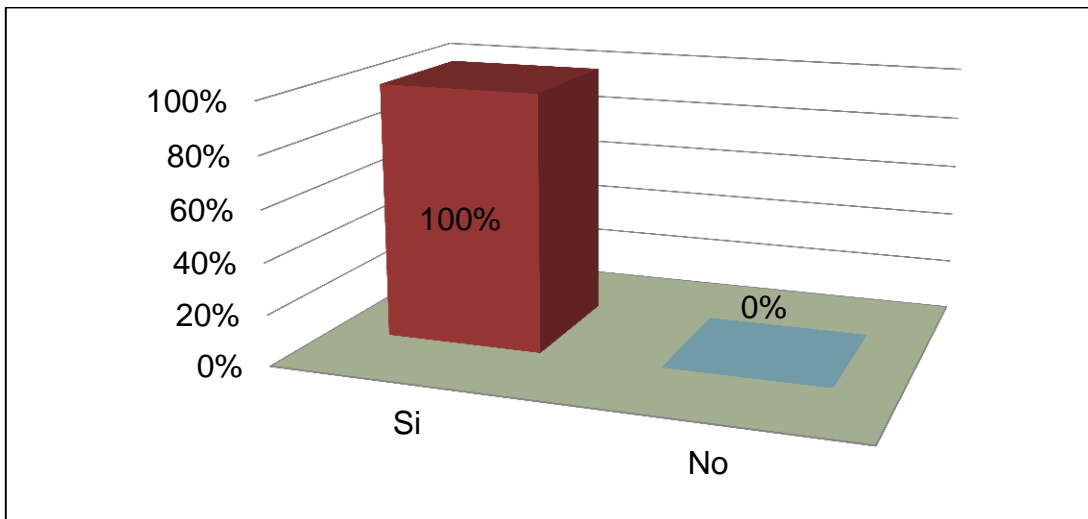
Conoce usted los valores del Restaurante



Fuente: Elaborado a partir de los resultados de las encuestas.

### Anexo No.9

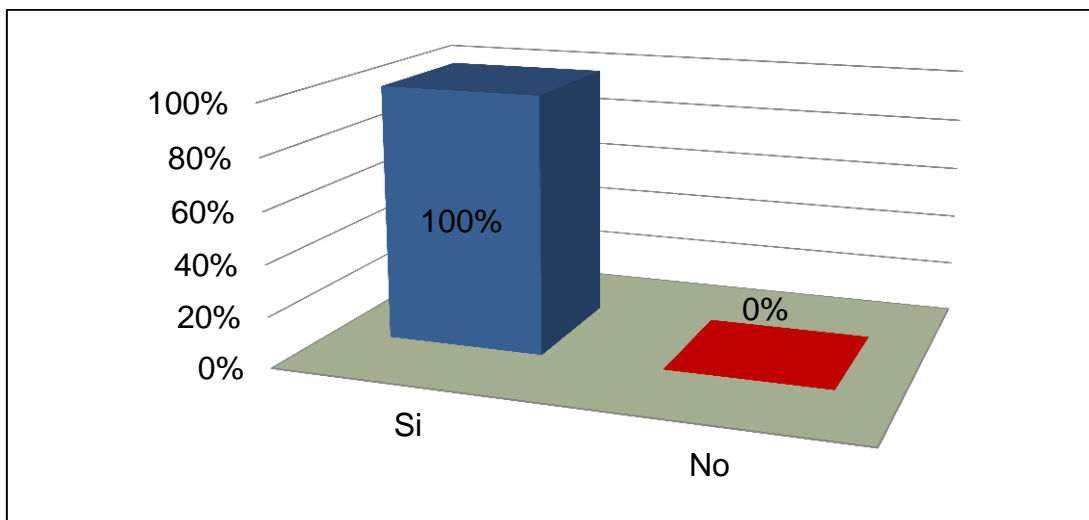
Conocimiento de las políticas definidas por el Restaurante.



Fuente: Elaborado a partir de los resultados de las encuestas.

## Anexo No.10

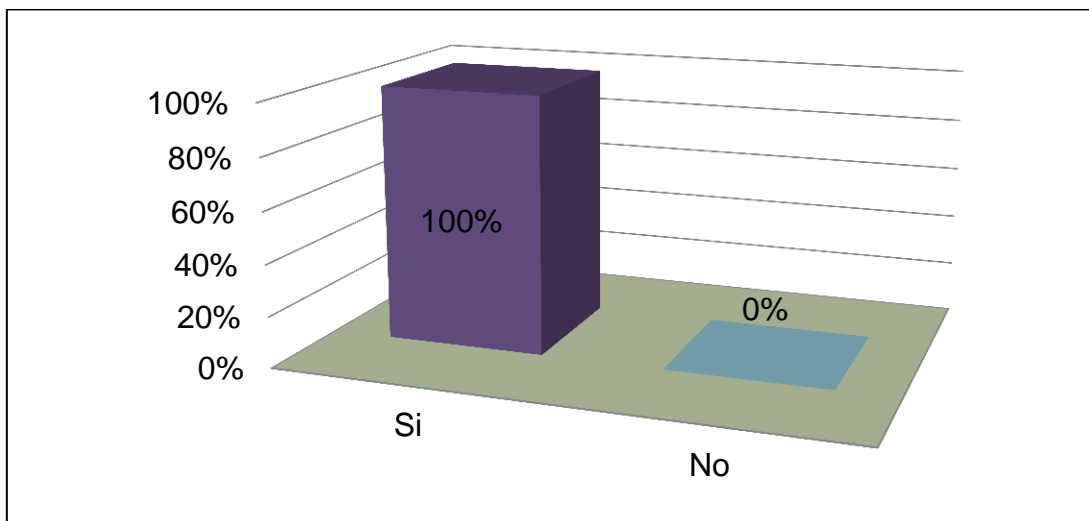
### Conocimiento de los objetivos del Restaurante



**Fuente:** Elaborado a partir de los resultados de las encuestas.

## Anexo No.11

### Aplicación de estrategias para mejorar la eficiencia de los colaboradores.



**Fuente:** Elaborado a partir de los resultados de las encuestas.



**Anexo No. 12 Combinaciones estratégicas**

Combinaciones	Objetivos	Estrategia	Políticas	Procedimientos	Participantes
F5-O3	❖ Aumentar la participación en el mercado incursionando en nuevas zonas geográficas.	❖ Incursionar en otras zonas geográficas para expandir el negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Incursionar en nuevos mercados.</li> <li>❖ Desarrollar programas promocionales acordes con cada segmento.</li> <li>❖ Diversificar productos y servicio</li> </ul>	❖ Para ofrecerle al cliente precios módicos por el servicio deberá realizar gran cantidad de pedidos ofreciéndole un servicio con descuentos así mismo brindándoles calidad y cantidad justa de lo que quiere.	
O7-A4	❖ Negociar con nuevos proveedores formas de pago y entrega de productos.	❖ Iniciar a negociar con nuevos proveedores para obtener mejores formas de pago y entregas de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar contratos por plazos con los proveedores.</li> <li>❖ Estipular formas de pagos de productos.</li> <li>❖ Verificar las formas y entregas de productos.</li> </ul>	❖ Relacionarse con nuevos proveedores que puedan cumplir con los pedidos requeridos por el restaurante en tiempo y forma establecida en un contrato.	
D2-A1	❖ Implementar una publicidad más atractiva para todos los segmentos de mercado.	❖ Acaparar diferentes segmentos de mercado haciendo uso de mayor publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contratar medios de publicidad.</li> <li>❖ Utilizar los distintos instrumentos para dar a conocer el servicio ya sean medios impresos y audiovisuales.</li> <li>❖ Gestionar participación en ferias, exposiciones, etc.</li> </ul>	❖ Contratar personal capaz de desarrollar una estrategia de marketing.	
D5-A3	❖ Ofrecer al cliente diversos productos a precios más favorables.	❖ Diversificar los productos en variedad de platillos y bebidas en atención al poder adquisitivo del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Incorporar productos con precios bajos en el menú.</li> <li>❖ Realizar investigación de mercado para estudio del poder adquisitivo de los clientes.</li> <li>❖ Implementar descuentos por compra de pedidos.</li> </ul>	❖ Crear una tarjeta de control sobre consumo de clientes, realizar estudios para registrar la frecuencia de visita de los clientes y su poder adquisitivo.	

