

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ
FAREM-ESTELÍ
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTER EN GESTIÓN,
SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD DE LAS MIPYMES**

Tema de investigación: Estrategias competitivas utilizadas por las MIPYMES del sector servicio de comida buffet de la ciudad de Estelí en relación al marketing de servicio en el primer semestre 2016.

Autora: Lic. Arlen Meryfel Picado Juárez

Tutora: MSc. Jazmina Ramírez Sobalvarro

Asesora metodológica: Dra. Natalia Golovina

Estelí, julio de 2016



AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la vida y permitirme cumplir esta meta, por la paciencia, la salud, la fortaleza en los momentos cuando sentí desfallecer, por la luz que me ilumino en los momentos de angustia y desesperación.

A mi esposo Alex Onell Velásquez Hernández quien me apoyo e instó a continuar adelante, por esas palabras de aliento en esos momentos de cansancio, gracias.

A mis hijas Nathalia Belén, Gabriela de los Ángeles, Isabella Sofía, por su apoyo y comprensión en este trayecto, son mi alegría y motivación de cada día.

A mis padres Byron Javier Picado Molina y Violeta Juárez Rodríguez, quienes me dieron don de la vida por voluntad de Dios, de no ser así hoy no estuviera aquí. A quienes vi preocupados en ciertos momentos, hoy les expreso que lo logre a pesar de las dificultades que se convirtieron en oportunidades.

A mi hermana Violeta Marisol Picado Juárez, por esas palabras de ánimo que me instaban a continuar adelante.

A mi tutora MSc. Yasmina Ramírez Sobalvarro, por el apoyo, sus conocimientos, su perseverancia, su energía positiva, su paciencia, que me condujeron continuar adelante, una luz en mi camino, gracias.

A la doctora Natalia Golovina, por sus orientaciones metodológicas que me condujeron a iniciar en el proceso de investigación.

A los maestros y maestras que impartieron las asignaturas en el programa de la maestría, quienes compartieron sus conocimientos y con quienes compartí momentos de estrés, alegría y satisfacción, gracias.

A las autoridades de la FAREM-Estelí de la UNAN-Managua por haber aprobado esta maestría en la Facultad, la que me permitió formarme profesionalmente.



DEDICATORIA

Este éxito lo dedico inicialmente a Dios, con su presencia incondicional en mi vida, el cual se materializa en este triunfo, que hoy doy testimonio. Quien me da fuerza interior de lucha, el tesón y valor para cumplir hoy esta meta, que inicio con un sueño hace dos años con la idea de llegar al final y que hoy se hace realidad, sin este ser supremo mi vida no existiría, ni tendría razón de ser.

A mi esposo Alex Onell Velásquez Hernández, a mis hijas, Nathalia Belén, Gabriela de los Ángeles e Isabella Sofía. A mi padre Byron Picado Molina, a mi madre, Violeta Juárez Rodríguez, a mi hermana, Violeta Marisol Picado Juárez, quienes dedicaron palabras de ánimo y oraciones positivas, quienes me apoyaron de diversas formas en este proceso que hoy rinde frutos.



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Sostenibilidad de las MIPYMES

TEMA

Estrategias competitivas utilizadas por las MIPYMES del sector servicio de comida buffet de la ciudad de Estelí en relación al marketing de servicio en el primer semestre 2016.



RESUMEN

La investigación se realizó en la ciudad de Estelí, departamento de Estelí, en el primer semestre 2016, participaron consumidores del servicio y propietarios de los establecimientos de comida buffet. El objetivo de investigación fue analizar las estrategias competitivas utilizadas por las MIPYMES del sector servicio de comida buffet de la ciudad de Estelí en relación al marketing de servicio en el primer semestre de 2016. Se identificaron las estrategias y elementos del marketing de servicios utilizados por los propietarios del sector, se describió su implementación, se realizó el análisis de estrategias por medio de la técnica del diamante de Porter, en base a los resultados se propusieron estrategias competitivas. El estudio se justifica por poseer valor teórico, práctico y de relevancia social, por los beneficios que otorga. La metodología es con enfoque cualitativo con ciertos elementos cuantitativos, busca comprender la realidad sobre la aplicación de estrategias y marketing de servicio, de tipo aplicada, paradigma interpretativo, de corte transaccional, muestreo no probabilístico por conveniencia, universo de 6 establecimientos, muestra 259 consumidores y seis propietarios, nivel de confianza de 95%. Se recolectó la información utilizando entrevistas a los propietarios, encuestas a los clientes y guía de observación directa en los locales, los que fueron validados por juicio de expertos, las encuestas se procesaron con el programa SPSS versión 20. Se utilizó el método teórico para verificar el comportamiento del fenómeno con fuentes bibliográficas e internet. Los resultados muestran que los propietarios utilizan acciones como estrategias competitivas y aplican el marketing de servicio empíricamente, hacen uso de publicidad eventualmente, existe competencia entre los negocios, identificando un líder, se plantean propuesta de estrategias que apoyaran a la competitividad.

Palabras clave: Estrategias, competitividad, marketing, servicio, propietarios



Summary

The research was conducted in the city of Estelí, Department of Estelí, in the first semester 2016, in it service consumers and owners of buffet establishments participated. The research objective was to analyze the competitive strategies employed by MIPYMES of food service in the city of Estelí in relation to the 2016 marketing service. The strategies and marketing elements used by the owners of the sector were identified, the implementation was described, the analysis of the strategy was performed by the technique of diamond Porter, based on the results competitive strategies were proposed. The study is justified by having theoretical value, practical and social relevance, for the benefits granted. The methodology is a qualitative approach with certain quantitative elements, it seeks to understand the reality on the implementation of strategies and marketing service applied, interpretive paradigm, transactional cut, sampling non-probabilistic by convenience, the universe of the establishments 6, sample shows 259 consumers and six owners, confidence level of 95%. The information was collected using interviews with owners, surveys with the customer and a direct observation guide on the premises, which were validated by expert judgment, surveys were processed using SPSS program version 20. The theoretical method was used to verify the behavior of the phenomenon with bibliographical and Internet sources. The results show that the owners use as competitive strategies and they apply empirically marketing services, they eventually make use of advertising, there is competition between businesses, identifying a leader a strategy is proposed to support competitiveness.

Key words: Strategies, competitiveness, marketing, service, consumers



INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Planteamiento del problema	6
1.3. Justificación	8
II. OBJETIVOS	9
2.1. Objetivo general:.....	9
2.2. Objetivos específicos:	9
III. MARCO TEÓRICO	10
3.1. MIPYMES.....	10
3.2. Empresas de servicios de Alimentos, Bebidas y Diversiones.....	17
3.3. Marketing de servicio.....	23
3.4. Competitividad	33
3.5. Estrategias competitivas	39
IV. SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN.....	68
V. MATRIZ DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS.....	69
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	86
6.1. Enfoque de investigación.....	86
6.2. Tipo de investigación.....	86
6.3. Población y muestra	87
6.4. Métodos de recogida de datos.....	91
6.5. Procedimientos	92
VII. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	93
VIII. CONCLUSIONES.....	166
IX. RECOMENDACIONES.....	173
X. BIBLIOGRAFÍA.....	176
XI. ANEXOS.....	182



I. INTRODUCCIÓN

En el presente estudio de investigación, se analizaron las estrategias competitivas y elementos del marketing de servicio utilizadas por los empresarios del sector servicio de comida buffet en la ciudad de Estelí, en el primer semestre 2016. Se describe las estrategias competitivas y elementos del marketing que los propietarios utilizan para competir. La competencia que hay entre las seis empresas en estudio, así como un análisis de interno y externo utilizando la herramienta del diamante de Porter, donde se proponen estrategias para mejorar la situación competitiva de estas empresas.

Es evidente como las empresas de alimentos surgen año con año en la ciudad de Estelí y la competitividad entre las existentes y las nuevas empresas es innegable, por lo cual se hace importante implementar estrategias que les ayuden a competir para brindar mejor atención al cliente, ofertar productos de calidad y con variedad, a crear condiciones de comodidad, a ofrecer precios de acorde al presupuesto del cliente, etc. los que en un mediano y corto plazo contribuirán al desarrollo y posicionamiento de los negocios.

La necesidad de realizar este estudio es pertinente, ya que provee a los empresarios información de su situación actual, las ventajas y problemas y la competencia existente entre estas empresas.

Las conclusiones dan respuesta al problema y objetivos planteados, desde lo general a lo particular. Las recomendaciones se plantearon para que los propietarios de estos establecimientos de comida buffet conozcan y utilicen estrategias y elementos del marketing de servicio. En los anexos esta un diagnóstico del problema, bosquejo de marco teórico, instrumentos de investigación aplicados, tablas de frecuencias por establecimientos y la lista de los locales de comida buffet en la ciudad de Estelí con categoría de uno a cinco tenedores, lista proporcionada por el inspector del INTUR.

El trabajo investigativo contiene la siguiente estructura:

Capítulo 1. Introducción clara, resumida del estudio y aspectos de concluyentes al problema.

Capítulo 1.1. Los antecedentes, los que muestran relación la presente investigación.



Capítulo 1.2. Planteamiento del problema, donde se describe el problema en estudio, las situaciones y problemas del sector.

Capítulo 1.3 Justificación, donde describe la problemática, los aportes, los principales beneficiarios con este trabajo.

Capítulo 2. Objetivos de investigación, general y específicos.

Capítulo 3. Marco teórico, donde está un sustento teórico de los diferentes autores en relación al sector MIPYME, empresas alimentos bebidos y diversiones, las estrategias competitivas, elementos del marketing de servicios.

Capítulo 4. Supuestos de investigación, se plantan tres conclusiones previas al estudio, los que se le dieron respuesta de confirmación en las conclusiones.

Capítulo 5. Matriz de categorías y sub categorías, se desarrolló un análisis por objetivos de investigación.

Capítulo 6. Diseño metodológico, expone la perspectiva del enfoque cualitativo con elementos cuantitativos, tipo aplicada, paradigma interpretativo, de corte transaccional, muestreo no probabilístico por conveniencia, universo de 6 establecimientos, muestra 259 consumidores y seis propietarios, nivel de confianza de 95%.

La información se recolecto a través de entrevistas a los propietarios, encuestas a los clientes y guía de observación directa en los locales, los que fueron validados por juicio de expertos, las encuestas se procesaron con el programa SPSS versión 20. Se utilizó el método teórico para verificar el comportamiento del fenómeno con fuentes bibliográficas e internet.

Capítulo 7. Análisis y discusión de resultados, ordenados por objetivos de investigación en relación al planteamiento teórico que sustenta el estudio, se muestran gráficos y tablas con sus análisis.

Capítulo 8. Conclusiones, las que se muestran por objetivos, donde se visualiza los resultaos más importantes dela investigación.

Capítulo 9. Recomendaciones, se proponen diversas recomendaciones a los propietarios que les permitirán fortalecer sus debilidades y aprovechar sus fortalezas, enfrentar a la competencia y fortalecerse en el sector en que operan.



Capítulo 10. Bibliografía, conteniendo los datos bibliográficos de libros, revistas, entrevistas realizadas en este estudio.

Capítulo 11. Anexos, muestra el diagnóstico del problema, bosquejo de marco teórico, instrumentos de investigación tales como entrevista, encuesta y guía de observación, las tablas de frecuencia por establecimientos y la lista de establecimientos de comida buffet en la ciudad de Estelí.

1.1. Antecedentes

Para conocer si existen investigaciones relacionados al tema, se realizó búsqueda en diferentes sitios web para concretar los antecedentes de investigación, encontrando cuatro trabajos investigativos en Latinoamérica; la primera investigación es para optar al título magister scientiarum en Contaduría mención costos, en Barquisimeto, Venezuela en el año 2007, la segunda otra es para obtener el grado académico de magíster en Derecho de la Empresa, en la Región Arequipa, Perú en el año 2010, ambos trabajos relacionados a estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicios y la competitividad de la Micro y Pequeña Empresa.

La tercer y cuarta investigación son planes de negocios, como requisito de titulación en la licenciatura de Administración de Empresas, en Chiclayo, Perú, en el año 2013 y Cajamarca, Perú, en el año 2011. Es importante señalar que esta investigación y el plan de negocios tienen relación con el tema de investigación, brindan aportes de propuestas de estrategias competitivas y plantean análisis situacional de las empresas

En Arequipa, Perú, Cárdenas Dávila (2010) "Influencia de la informalidad en la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa en la Región Arequipa 2010", investigación que presenta un marco general de los diversos conceptos sobre informalidad y competitividad de la micro y pequeña empresa y los factores para poder medirlas, así mismo se demostrará cual es el índice de informalidad y nivel de competitividad en las micros y pequeñas empresa en la región Arequipa. Concluyendo que el nivel de competitividad del sector de la Micro y Pequeña Empresa en la región de Arequipa también es baja. Esta baja competitividad está directamente relacionada con el alto nivel de informalidad, pues esta última hace que el empresario descuide la competitividad de la empresa, resultando finalmente que la relación entre formalidad y competitividad sea baja.



En Barquisimeto, Venezuela, Luque Segovia (2007) en su trabajo de grado “Estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicios y su implantación a través de la perspectiva Financiera y de clientes que componen el cuadro de mando integral” tiene como propósito analizar las estrategias competitivas utilizadas por las pequeñas empresas de servicios de ramo de mantenimiento y su implantación a través de su perspectiva financiera y de clientes que componen el cuadro de mando integral. El trabajo concluye que las estrategias competitivas utilizadas son la estrategia de diferenciación y concentración en el mercado, pueden ser implantadas a través de la perspectiva financiera y de clientes que componen el Cuadro de Mando Integral, ya que existen los factores claves que lo permiten. Recomendando a las empresas de servicios estudiadas un conjunto de indicadores como complemento para el apoyo de las estrategias para que las conduzcan a una mejor efectividad de su gestión.

En Chiclayo, Perú, Cornejo Caldas (2013) tesis con el tema “Plan de marketing basado en estrategias competitivas para la implementación de un restaurante de comida Japonesa y Nekkei en la ciudad de Chiclayo”. Donde realizaron un estudio de mercado que permitió conocer la demanda y oferta de servicios similares; también un estudio técnico para definir las características físicas y operacionales del proyecto; y por último, elaboraron la mezcla de marketing, lo que permitió establecer las estrategias adecuadas en relación al productos, precio, plaza y promoción. Además se incluyó el plan operativo anual.

En Cajamarca, Perú, Feijóo Gálvez, Vásquez Sánchez, Malaver Cárdenas, Salazar Arribasplata (2011) “Plan de negocio Restaurant buffet criollo SAXSAY S.R.L”. El propósito de este plan de negocios es ofrecer el servicio de restaurante buffet, en el cual desarrollaron en nueve capítulos que contempla el esquema de plan de negocios, en el capítulo cuatro se plantea un análisis FODA, estrategias genéricas y ventajas competitivas para el negocio.

Continuando con el proceso de búsqueda de investigaciones similares al tema, se consultó en bibliotecas de diferentes universidades públicas y privadas en la ciudad de Estelí, encontrando dos tesis afines, en la biblioteca Urania Zelaya de FAREM-Estelí, UNAN-Managua, la primera es para optar al título de licenciatura en Administración de Empresas, “Factores que influyen en la competitividad del Rancho de Don Luis en San Nicolás Estelí, en el año 2013”, en la que brindan recomendaciones para mejorar la estrategia del mercado, para superar las debilidades y dar oportunidades que les sean ventajosas a este negocio que le permitan crecer y ser más competitivos (Blandón Casco, Cruz Molina , & Valdivia Moreno, 2015).



La otra tesis para optar al título en licenciatura de mercadotecnia, con el tema “Análisis de los factores que influyen en el entorno competitivo del servicio de Restaurante Rosti-Pollo ubicado en la ciudad de Estelí, en el periodo septiembre-noviembre del 2014”, en cual desarrollaron la matriz FODA y realizaron una propuestas de estrategias para aumentar la participación del mercado (Montenegro Rizo & Sobalvarro Manzanarez , 2014).

En relación a investigaciones realizadas en la ciudad de Estelí, no existen estudios en el sector servicio de comida buffet, por lo tanto esta investigación será de utilidad para dueños de los negocios, les permitirá utilizar estrategias para mejorar en la competitividad y para nuevos inversionistas que pretenden incursionar en el sector servicios de comida buffet, al igual para futuros investigadores, porque referirán con una investigación de consulta que les permita referenciar y retomar como documento base.

1.2. Planteamiento del problema

El sector servicios de comida buffet forman parte de las micro, pequeñas y medianas empresas de nuestro país. En Nicaragua las MIPYMES generan casi 300 mil empleos, en más de 150 mil establecimientos, de los cuales 55% es administrado por mujeres, según datos del 2009 del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. En las zonas urbanas estas unidades económicas generan el 58% del empleo, según datos del Directorio Económico Urbano del Banco Central de Nicaragua. Asociando a la flexibilidad de sus procesos productivos, convierte a estas empresas en un potencial de crecimiento y desarrollo económico (Díaz & Sánchez, 2011)

En el departamento de Estelí han incrementado el número de empresas dedicadas a ofrecer el servicio de comida buffet, el rubro alimentos es uno de los más difíciles, debido a que se tiene que cuidar hasta el último detalle. Existen enormes riesgos de que la comida salga mal, que se afecte la salud del consumidor, que el servicio no sea el esperado o simplemente que se prepare inadecuadamente. La comida es un negocio vivo, y como tal, es impredecible y riesgoso.

En la actualidad, los cambios en los hábitos y las formas alimenticias son parte de una tendencia global de mayor integración. Las cocinas son mucho más exactas en cuanto a su origen étnico y regional, cocinas eclécticas que ofrecen nuevas perspectivas en cuanto a estilo y sabor, variaciones audaces sobre las costumbres del comer. Cada día, los consumidores se abren a nuevas posibilidades de alimentación y aceptan infinidad de propuestas.



Sin embargo, en este sector es fundamental la innovación en el servicio e implementación de estrategias competitivas, estas les permiten a los empresarios obtener ventajas competitivas con respecto a sus competidores. La deficiente aplicación de estrategias competitivas relacionadas con el marketing de servicios es uno de los problemas de estos negocios, el poco aprovechamiento de las oportunidades de mercado es otra de las problemáticas, se pueden considerar varios factores que originan estas dos dificultades, entre ellas podemos mencionar: el desconocimiento de la existencia de estrategias competitivas, el poco interés de los propietarios, la poca habilidad en la aplicación de herramientas que contribuyan al mejoramiento de la administración del negocio de forma empírica, el confort por parte de los propietarios, todas estas causas originan que estas empresas en cierto momento de su existencia sean poco competitivas, tengan demora en el desarrollo competitivo, perciban pocas ganancias económicas, la pérdida de clientes, el estancamiento y en el peor de los casos el cierre de estas empresas.

Este estudio tiene como finalidad realizar un análisis de seis empresas, tomando en cuenta el ambiente en el que operan (interno y externo) para brindar recomendaciones que les permitan mejorar y ser competitivos. Estas estarán basadas en ayudar a superar las dificultades actuales y buscar oportunidades que les sean ventajosas, permitiéndoles crecer y ser más competitivos.

El vice presidente de la Cámara de Industrias de Nicaragua, Mario Amador, declaró que las microempresas requieren mejorar su competitividad. “Para esto se necesita potenciar las capacidades gerenciales, que estos sectores puedan conocer sus oportunidades y puedan contar con todas las herramientas de los conocimientos técnicos para la administración de los negocios” (2013).

El estudio de la competitividad de las MIPYMES nicaragüenses es de suma importancia, estas empresas se instalan en el mercado nacional, crecen según sus posibilidades pero en ese desarrollo llegan a presentar diversas problemáticas, es por ello, que en esta investigación se plantea la pregunta problema ¿Cuáles son las estrategias competitivas que utilizan las MIPYMES del sector servicio de comida buffet de la ciudad de Estelí en relación al marketing de servicio en el primer semestre de 2016?, la que permitirá concretar la existencia de problemas y necesidades reales de estas empresas.



1.3. Justificación

Las MIPYMES son el motor de crecimiento económico de cualquier país, cada año surgen nuevas empresas en diferentes sectores, en tal sentido se realiza esta investigación enfocado en realizar un análisis en las MIPYMES del sector servicio de comida buffet, describiendo las estrategias competitivas que utilizan con relación al marketing de servicio, al mismo tiempo efectuando una relación de la teoría que plantean los autores.

Por otro lado, en este estudio también se reflejará: el potencial que posee el sector, el funcionamiento, las estrategias competitivas y elementos del marketing de servicio que actualmente utilizan para competir y subsistir, verificando si estas tácticas les han permitido para obtener avance económico y competitivo. En base a los resultados obtenidos se propondrán estrategias competitivas que les permitan alcanzar competitividad, utilizando la herramienta del diamante de Porter, lo que provee las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de estas empresas.

Es importante destacar que los resultados de esta investigación, ofrece a los empresarios información actual y relevante del sector que atienden, donde encontrarán insumos para la toma de decisiones, al igual diversas estrategias que podrán implementar en las empresas, de ser así, este último aspecto y con la correcta aplicación aseguran el paso hacia el desarrollo sostenible del sector.

A la investigadora le aporta nuevos conocimientos científico-técnicos sobre la temática en estudio, permitiéndole disponer de diversos instrumentos prácticos para brindar asesoramiento a las MIPYMES, cooperando hacia la sostenibilidad del sector.

Así mismo, este estudio será un referente para otros investigadores, para los empresarios, para directivos de organismos e instituciones que tengan interés en la materia, un tema que poco se ha investigado, puesto que es un sector en desarrollo que está aportando significativamente al crecimiento y desarrollo económico de la región y al país.

La Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí de la UNAN-Managua, contará con esta investigación en su base de datos, facilitándola a otros investigadores para su consulta, para que indaguen en el tema, aportando a la mejoría del estudio y sus propuestas, contribuyendo a la sostenibilidad de este y otros sectores económicos de nuestro país.



II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general:

- ✓ Analizar las estrategias competitivas utilizadas por las MIPYMES del sector servicio de comida buffet de la ciudad de Estelí en relación al marketing de servicio en el primer semestre 2016.

2.2. Objetivos específicos:

- ✓ Determinar las estrategias competitivas utilizadas por las MIPYMES del sector servicio de comida buffet de la ciudad de Estelí
- ✓ Describir los elementos del marketing de servicio que utilizan las MIPYMES del sector servicios de comida buffet en la ciudad de Estelí
- ✓ Identificar la competencia que hay en las MIPYMES del sector servicio de comida buffet en la ciudad de Estelí
- ✓ Proponer estrategias competitivas que permitan a las MIPYMES del sector servicios de comida buffet competir



III. MARCO TEÓRICO

Los ejes teóricos en este estudio son: MIPYMES, empresas de alimentos y bebidas y diversión, marketing de servicio, competitividad y estrategias competitivas

3.1. MIPYMES

3.1.1. Definición:

Según la Ley N° 645 de MIPYMES (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2009), define a las MIPYMES como “todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras”.

La ley n° 645 define claramente al sector de empresarial, describiendo la concepción de las MIPYMES, que va desde las empresas pequeñas hasta las empresas medianas, especifica que estas pueden operar como personas naturales y jurídicas en los diferentes sectores de la economía nicaragüense.

Las empresas que actualmente están operando en Nicaragua contienen estos elementos mencionados en la ley, la creación y existencia de esta ley es pertinente, porque permite definir, caracterizar y aglomerar a las MIPYMES según el tamaño, también determina el sector en que operan. La existencia de esta ley en nuestro país es un instrumento jurídico de mucha importancia para el sector MIPYME, debido a que esta ley tiene como objetivo fomentar y desarrollar de manera integral a la MIPYME, facilitando un entorno propicio y competitivo para el buen funcionamiento del sector económico que tiene gran importancia para el país.

3.1.2. Clasificación de las MIPYMES

Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales. (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2009)



Tabla Nº 1 Clasificación MIPYMES			
Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Parámetros			
Número total de trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas totales anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: Reglamento de Ley MIPYME, Decreto No. 17-2008.

Esta clasificación detalla los tipos de empresas, las variables y parámetros como elementos característicos de las MIPYMES nacionales, separa las empresas según el volumen de trabajadores, activos totales y ventas anuales, está permite identificar fácilmente las características de cada tipo de empresa a la cual pertenecen.

Esta clasificación es aplicable para las micro, pequeñas y medianas empresas de nuestro país, es notable observar en los diferentes empresas la cantidad de trabajadores que emplean, el patrimonio que poseen invertido en su infraestructura y bienes materiales, y por su trayectoria en el mercado se puede decir que obtienen ganancias para hacerle frente a sus gastos operativos.

3.1.3. Características de las MIPYMES en Nicaragua

Según (Castillo, 2010) identifica las siguientes características de las PYMES en Nicaragua:

- Personal poco calificado o no profesional: en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios PyME no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.
- Falta de información acerca del entorno y el mercado: por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- Falta de innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.



- Falta de políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Organización del trabajo anticuada: cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.

Estas características sobresalen por estudios del autor, resaltando que son notables en nuestro país: empresas que operan sin ningún tipo de especialización, lo han hecho de forma empírica, sin ningún tipo de preparación profesional, su trayectoria a lo largo del tiempo les ha permitido adquirir experiencia, la mayoría de empresas son dirigidas por familiares y otras en sociedades, su visión es a corto plazo solucionando el día a día, no realizan estudios del mercado por el alto costo al contratar a especialistas, su diagnóstico del mercado es de forma empírica según experiencia. La forma de trabajo no cambia, ya que, la inversión en tecnología y equipos es muy poca, en algunos casos nula y reacios a los cambios.

Estas características han limitado el crecimiento y desarrollo de las MIPYMES, su futuro depende de cambios, ya que, el mercado es dinámico, el consumidor cambia y tiene poder de decisión es difícil de predecir sus gustos y preferencias, este tiene más alternativas para escoger, por lo cual, es conveniente para estas empresas cambiar su plan de trabajo, invertir en estudios de mercado, tecnología, capacitar al personal y planificar para el futuro de estas micro, pequeñas y medianas empresa, con ello alargarán el periodo de existencia y también les permitirá estar preparados para competir con otras empresas.

3.1.4. Problemáticas de las MIPYMES

(Centeno Caffarena, pág. 19) Sostiene que hay una serie de realidades que enfrentan las pymes en Nicaragua, a continuación se detallan:

- Carencia de cultura empresarial y espíritu emprendedor
- Escasos recursos financieros
- Acceso restringido al financiamiento
- Bajos niveles de innovación y productividad
- Baja formación administrativa / empresarial /gerencial
- Limitada capacidad para conquistar mercados foráneos
- Limitada capacidad para estandarizar
- Vulnerables ante influencias exteriores
- Poco sensibles ante la estrategia de “redes” empresariales

Estos problemas son propios en las MIPYMES identificándose dentro de las características de las empresas nacientes, inician con espíritu de sobrevivencia, con



limitados recursos económicos y con nulo acceso a solicitar financiamientos para ampliar su gama de productos y/o servicios o para hacer mejoras en su infraestructura, ligado a esto se encuentra los bajos niveles de innovación, ya sea en productos, servicios y en tecnología, la administración de estos negocios es realizada empíricamente por los propietarios. El alcance o radio de acción es a nivel local, sus competidores son otras empresas con más años de existencia en el mercado con experiencia en el sector que atienden.

Esta lista de problemáticas explican las debilidades del sector MIPYME en nuestro país, lo cual pone en riesgo el periodo de vida o de sobrevivencia de las empresas en el mercado local. Estas debilidades van desde los aspectos de dirección empresarial hasta los aspectos externos a ellas, como es el acceso a financiamiento, las influencias exteriores, formación redes empresariales, afectando los aspectos internos como la productividad e innovación. Es pertinente mencionar que los problemas económicos o financieros limitan las posibilidades de incrementar sus bienes y/o servicios, acceder a la publicidad y mejorar la infraestructura del establecimiento, entre otros.

Es importante fortalecer aspectos internos para potencializar y sacar el máximo provecho a las oportunidades del mercado local. Los aspectos gerenciales y administrativos no solo deben de ser ejecutados en base a la experiencia, sino también con sustentos profesionales que aporten a fortalecer a través de la planeación y estrategias. Con estas fortalezas se estará preparado a las influencias externas con capacidades para conquistar al mercado local y al mercado regional".

Otras problemáticas las enuncia (Lacayo), planteado que el sector de MIPYME tiene problemas similares, en listando ciertas debilidades:

- Tecnología atrasada.
- No conocen sus costos de producción reales.
- Cultura de no pago a sus obligaciones.
- Nivel cultural sumamente bajo.
- Falta de organización empresarial.
- Equipos y maquinarias obsoletos.
- Falta de garantías.
- Comercialización inadecuada de sus productos.
- Baja productividad de la mano de obra

Estas otras problemáticas vienen a complementar la lista anterior, es evidente los retos que hay que afrontar, es indispensable realizar cambios para fortalecer la estructura, la visión y misión de las MIPYMES; sin cambios se pierde la posibilidad



de acercarse a la competitividad, satisfacer en tiempo a los clientes y también alcanzar niveles de crecimiento en la economía y en el reconocimiento por parte de los clientes y otras empresas.

Según (Díaz & Sánchez, 2011), Los principales rezagos se dan porque la mayoría de la micro y pequeña empresa funciona con una lógica de auto sostenibilidad y no con una lógica empresarial. Muchas de ellas han tenido problemas al solicitar financiamiento, debido a que no cuentan con los requerimientos y la tecnología necesaria para salir adelante. Otro de los problemas, es el factor de talento humano, ya que son administradas de manera familiar no con una visión empresarial; es decir, están pensando en el hoy y no en el futuro, lo cual se debe a que solamente consideran que están generando empleos para su familia y no valoran el riesgo de avanzar más allá.

Los autores Díaz & Sánchez explican otras debilidades del sector MIPYMES, tales como el talento humano y la administración familiar, escasa visión empresarial que conlleva a dedicarse a resolver dificultades actuales del momento, descuidando las futuras que repercutirán en rumbo de la empresa.

La visión empresarial está determinada por la participación de la familia en la dirección del negocio, la contratación de personal calificado externo a la empresa es positivo; ya que aportan nuevas ideas, ejecuta la planificación administrativa en conjunto con sus elementos y por ende hasta llegara la propuesta de estrategias que le beneficiaran, no es una regla ni una camisa de fuerza que una persona externa es mejor que la interna, sencillamente esta otra persona puede identificar debilidades que los propietarios no consideran o no la perciben como tal, es importante tomar en cuenta que la preparación profesional, es un punto a favor que viene a fortalecer la dirección empresarial.

Para (Marín McEwan, 2005) en el párrafo seis, enuncia otro problema es que “en Nicaragua más Pymes se dedican al comercio que a la industria: debemos cambiar esta relación. La tecnología global de hoy exige que las Pymes utilicen tecnología avanzada. Es necesario establecer un mercado global de la información para permitir el intercambio de datos sobre promoción de mercados y mejoramiento de la calidad de las exportaciones”.

Las actividades comerciales han sobresalido en las MIPYMES. Los negocios actuales y los que surgen se han dedicado al comercio de productos y servicios. Las industrias existentes tienen presencia en menor cantidad con respecto a las que se dedican al comercio.



Los procesos de transformación de la materia prima en su proceso productivo incluyen la utilización de maquinaria y equipos con tecnología de punta, estos últimos elementos son indispensables para elaborar productos de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes, si más MIPYMES se dedicaran a la industria elaborado productos demandados su potencial competitivo con respecto a otras aumenta. Dentro de los elementos para determinar la competitividad están incluidos los aspectos directivos, visión empresarial desde la dirección hasta los equipos de trabajo y la tecnificación, entre otros.

Según (Marín McEwan, 2005) en el párrafo 7, indica que las MIPYMES “son la espina dorsal de una economía sana, y la creación de condiciones propicias para la inversión interna es la clave del desarrollo”.

En la economía se realizan un conjunto de actividades a través de la mano de obra humana, en la que se producen bienes y servicios para el consumo, también se administran las riquezas con las que contamos y las que obtendremos. La economía sana en las MIPYMES es haber alcanzado el equilibrio de los factores económicos tales como; la tierra (utilizada para desarrollar actividades de producción, entre otros), el trabajo (capacidades físicas y humanas que poseen los trabajadores) y el capital (bienes o artículos elaborados en los que se ha hecho una inversión). La inversión interna consiste en emplear el capital para cualquier actividad o negocio con el propósito de incrementarlo en un futuro y progresar.

Las MIPYMES tienen un impacto positivo en la economía de nuestro país, se han caracterizado por ser el motor que mueve la economía, existen empresas que han permanecido por años, logrando establecerse y compitiendo con otras nuevas que nacen, invierten su capital para ofrecer diversos productos y servicios al público, invierten en infraestructura, contratan mano de obra contribuyendo a disminuir los niveles de pobreza. El principal propósito es desarrollarse y sostenerse en el mercado; al mismo tiempo contribuyen a dinamizar la economía nacional.

3.1.5. Importancia de las MIPYMES

(Luna Correa, 2012) Cita a Van Auken y Howard, 1993: “Las pequeñas y medianas empresas, Pymes, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos”.

(Regalado Hernández, 2007) Señala que “Hoy día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las Pymes por su contribución al



crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local”.

(Díaz & Sánchez, 2011) Explica que “Las MIPYMES en la economía nicaragüense se deben a su representatividad en cuanto a la cantidad de empresas y del empleo que estas generan. En los últimos años se han emprendido iniciativas para el desarrollo de estas empresas y para su inserción en la dinámica del mercado nacional en internacional”.

“Las MIPYMES en Nicaragua generan casi 300 mil empleos, en más de 150 mil establecimientos, de los cuales el 55% es administrado por mujeres, según datos del 2009 del Ministerio De Fomento, Industria y Comercio. En las zonas urbanas estas unidades económicas generan el 58% del empleo, según datos del Directorio Económico Urbano del Banco Central de Nicaragua. Lo que aunado a la flexibilidad de sus procesos productivos, convierten a estas empresas en un potencial de crecimiento y desarrollo económico”.

La importancia de las MIPYMES en la economía de los países se manifiesta por la cantidad de empresas existentes, por sus aportes significativos a la economía, el aporte a la producción, a la distribución de bienes y servicios, por ser generadoras de fuentes de empleos, contribuyendo al desarrollo regional y local de los países.

En los últimos años, las MIPYMES en Nicaragua han incrementado su participación en el mercado, emergen nuevas empresas dedicadas a la comercialización de bienes y servicios, contribuyendo en la oferta, donde el cliente tiene más oportunidades para seleccionar los productos y/o servicios de su preferencia. La participación activa de las mujeres en la dirección y administración es muy trascendental, han dejado las labores del hogar para buscar su medio de sobrevivencia. Hombres y mujeres se encuentran en la dirección de diferentes empresas; micro, pequeñas y medianas, aportando con la generación de empleo, en las exportaciones y en la oferta elaborando y vendiendo artículos a precios competitivos, y por consiguiente aportando en el crecimiento económico del país.



3.2. Empresas de servicios de Alimentos, Bebidas y Diversiones

3.2.1. Definición:

(El reglamento de alimentos y bebidas y diversiones, 2001, págs. 1-2) en el artículo 2 define: *Son Empresas de Servicios de Alimentos, Bebidas y Diversiones, aquellas que tengan la titularidad o la administración de instalaciones que en forma permanente brindan un servicio de alimentos, bebidas y diversiones, dirigido a turistas nacionales y extranjeros, en restaurantes, bares, mesones turísticos, discotecas, clubes nocturnos y casinos, que demuestren su carácter y vínculo primordial con el turismo y que estén clasificadas dentro de las categorías previstas en la presente normativa.*

Las empresas de alimentos, bebidas y diversiones ofrecen el servicio de alimentación, bebida y diversiones a turistas nacionales y extranjeros, en diferentes tipos de establecimientos, la principal relación es hacia el turismo clasificadas en el reglamento que lleva el mismo nombre.

El giro principal de estas empresas es brindar la prestación de alimentación, bebida y diversión a personas nacionales y extranjeras, en los diferentes tipos de establecimientos, estas empresas se encuentran normadas por un reglamento al cual deben de someterse de con estricto cumplimiento.

3.2.2. Ente regulador del sector:

La (Ley general de turismo, N° 495, 2004, pág. 1) menciona en el artículo 3: Quedan sometidas a las disposiciones de esta Ley, las actividades de los sectores público y privado, dirigidas al fomento o explotación económica de cualquier índole, en aquellos lugares o zonas del territorio nacional de singular belleza escénica, valor histórico o cultural. Serán reguladas por el INTUR.

La ley general de turismo expone que las actividades públicas y privadas se encuentran sometidas a la Ley General de Turismo, porque su propósito es la obtención de ganancias, en distintos lugares o zonas del territorio nacional, quedando reguladas por el instituto nicaragüense de turismo (INTUR).

Es pertinente que el instituto nicaragüense de turismo (INTUR) regule estas empresas dedicadas a las actividades de explotación, con fines lucrativos en lugares y zonas turísticas en el territorio nacional, la explotación degrada su belleza,



también es oportuno que este ente regulador las norme para tener control sobre sus acciones y pueda indicar la forma adecuada de prestar el servicio al cliente.

3.2.3. Requisito para iniciar operaciones:

La (Ley general de turismo, N° 495, 2004, pág. 25) en el artículo 78 afirma que: También deberán inscribirse en el Registro Nacional de Turismo las personas naturales o jurídicas extranjeras, quienes quieran operar en nuestro país, bajo las categorías del artículo 57 de la presente Ley, o suscribir convenios con empresas nacionales de la misma naturaleza registradas y autorizadas por el Instituto Nicaragüense de Turismo. En caso contrario, éstas no podrán operar en territorio nacional.

Para poder iniciar actividades comerciales y de servicios en Nicaragua los propietarios naturales o jurídicos extranjeros de estas empresas deberán de inscribirse en el Registro Nacional de Turismo, de lo contrario no podrán operar.

3.2.4. Definición de prestador de servicios turísticos:

(Ley general de turismo, N° 495, 2004, pág. 18) En el capítulo VII, sección I, el artículo 56 de, define así: Se entiende por “Prestador de Servicios Turísticos”, toda persona natural o jurídica quien de forma habitual y mediante paga, proporcione, intermedie o contrate con el usuario o turista la prestación de los servicios de la industria turística.

3.2.4.1. Empresas prestadoras de servicios de la industria turística:

(Ley general de turismo, N° 495, 2004, pág. 18) En el capítulo VIII, sección I, artículo 57: Se consideran prestadores de servicios de la Industria Turística las siguientes empresas:

- a. Servicios de alojamiento.
- b. Servicios de alimentos y bebidas.
- c. Entretenimiento y centros nocturnos.
- d. Turismo interno y receptivo.
- e. Transporte.
- f. Guías.
- g. Centros de ventas de artesanías.
- h. Arrendamiento de vehículos.
- i. Centros de convenciones.
- j. Marinas turísticas.



- k. Parques de atracciones turísticas permanentes (parques temáticos).
- l. Agencias de promoción.
- m. Todas aquellas relacionadas con la recreación cultural, deportiva, el ecoturismo y aquellas que determina el INTUR
- n. Coliseos gallísticos, plazas de toros y cyber cafés.

La Ley 495, en el artículo 57, contiene en su segundo inciso, a las empresas de servicio de alimentos y bebidas, considera como prestadores de servicios de la Industria Turística.

3.2.5. Clasificación de los tipos de establecimientos:

El reglamento de alimentos y bebidas y diversiones, en su capítulo II, artículo 4, clasifica en las siguientes categorías:

Artículo 4.- Las Empresas de Servicios de Alimentos, Bebidas y Diversiones se clasificarán según las siguientes categorías:

- a) Restaurantes, con o sin Bares;
- b) Mesones;
- c) Discotecas y Clubes Nocturnos;
- d) Casinos y otras salas de juego.

3.2.5.1. Definición de restaurantes:

Artículo 5.- De los Restaurantes: Comprenden aquellos establecimientos que disponen de cocina y servicio de comedor que ofrecen comidas y bebidas para ser consumidas por el público en el mismo establecimiento, mediante un precio.

Se reputarán como Bares, aquellos establecimientos que disponen de barra y servicio de mesa que ofrecen al público, bebidas acompañadas o no, de bocadillos para ser consumidos en el mismo establecimiento, a cambio de un precio.

En la clasificación de los tipos de establecimientos, según reglamento de alimentos y bebidas y diversiones contiene en su primer inciso a restaurantes, con o sin bares, los que ofrecen comidas y bebidas para ser consumidas por el público en el mismo establecimiento mediante un precio.



3.2.5.2. Clasificación de los locales de restauración

(Escuela nacional de Hotelería, 2008, págs. 1-2) Menciona que: “En Nicaragua se observan los criterios que, a nivel internacional, se suelen utilizar para clasificar los locales de restauración según su nivel de calidad y precio. Algunas características de cada tipo de categoría”:

Artículo 9.- Los Restaurantes se clasificarán en categorías identificadas de uno a cinco tenedores. En el caso de los Centros de Diversión nocturna de una a tres copas, de conformidad con el grado de cumplimiento de las condiciones y requisitos contenidos en los manuales de cada tipo de establecimiento.

- **Un tenedor:** deben poseer baño de damas y otro de caballeros, personal capacitado, pero no es obligatorio el uso de uniformes.
- **Dos tenedores:** si bien deben cumplir con los mismos requisitos que la categoría anterior, su mobiliario, utensilios, vajilla y decoración deben estar en buenas condiciones y el comedor debe estar organizado de modo tal de permitir la libre circulación. Además, la cocina debe contar con algunos requisitos mínimos, como una campana extractora.
- **Tres tenedores:** debe poseer materiales de calidad en todas sus instalaciones y mobiliario. Deben estar iluminados y ventilados en forma adecuada. La vajilla, cristalería y cubiertos tienen que estar bien conservados y ser de buena calidad. Además, poseen servicio telefónico en la recepción, varios inodoros y urinarios en ambos baños, estar de espera y bar, cocina amplia y funcional. El personal está conformado por un jefe de cocina, jefe de comedor y personal subalterno, todos uniformados.
- **Cuatro tenedores:** a los requisitos anteriores, se le suman mesas con manteles y servilletas de telas que deben ser cambiadas al momento de la partida de cada comensal; una carta amplia y variada que comprenda varias especialidades. El área de estar y bar debe ser más amplia y las mesas del comedor tienen que estar separadas por al menos 50 centímetros entre sí. No puede faltar un almacén, bodega general, cámaras frías para conservar los alimentos. El personal, además, debe incluir un chef y un sub. Chef así como un maître bilingüe.
- **Cinco tenedores:** además de cumplir con lo expuesto en la categoría anterior, estos restaurantes cuentan con cartas de licores y de vinos,



cubiertos y vajillas de alta calidad, juegos de vasos y copas en vidrio tipo cristal. Al personal se le suma un capitán de mozos por comedor así como un barman y un subjefe de cocina fría y otro de cocina caliente. Aquí, además, la música (en vivo o ambiente) debe ser suave y la decoración armoniosa y de excelente calidad y gusto. Las luces son graduables y el aire acondicionado es una norma.

La clasificación de los locales de restauración en Nicaragua, utilizan los criterios a nivel internacional para los establecimientos de restaurante, basándose según la calidad y el precio. En el artículo nueve los clasifica por tenedores, iniciando desde un tenedor que es la clasificación más baja hasta cinco tenedores que es la más alta, en cada una de ellas se incluye requisitos que deben de cumplir para poder obtener esta categoría; tales como descripciones del local, equipos y materiales y personal de cocina.

Es importante que se dé la clasificación por tipo de local de restauración, el cliente es exigente, espera recibir el servicio con nivel de calidad y precio. La clasificación de los locales mencionada en el documento “Procesos de alimentos y bebidas en la pequeña empresa turística y hotelera” de la escuela nacional de hotelería en Nicaragua; es pertinente e importante que se iguale a los países internacionales, esto permite mejorar la calidad del servicio que se brinda a clientes nacionales e internacionales.

El Reglamento de alimentos y bebidas y diversiones menciona, en su Capítulo III sobre la clasificación de los establecimientos y las inspecciones, describe los locales nicaragüenses: Restaurantes, parrilla o grill room, cervecería, ostionería o marisquería, relais gastronómico, restaurante típico, pizzería, snack bar y “sívase usted mismo”:

En la clasificación anterior, el último local es el que se relaciona al sector de esta investigación, definiéndose así:

“Sívase usted mismo”: Este tipo de establecimiento surgió en las estaciones de ferrocarriles, centrales de autobuses y aeropuertos, donde no se arriesgaban a hacerlo por temor a perder su transporte. Este servicio consiste en un gran mostrador con un “pasa charolas”. Al comienzo se encuentran las charolas y los cubiertos debidamente colocados; en seguida el “baño maría” con los diversos guisos; después la mesa fría, con ensaladas, postres y bebidas; luego la cafetera. En un lugar contiguo se ubican las mesas para consumir los alimentos, no habiendo invertido más que unos cuantos minutos en preverse de ellos. Este sistema es sumamente económico, rápido y de fácil control.



Este tipo de establecimiento surge para satisfacer la necesidad a los viajeros, ofreciendo un menú rápido y variado para consumir, donde el tiempo destinado para adquirir el servicio era corto, de costo económico, rápido y accesible.

El romper los esquemas tradicionales llevo al surgimiento de nuevos locales, para atender un segmento del mercado en potencia. En nuestro país la proliferación de estos locales ha aumentado con el paso del tiempo, se continua ofreciendo un menú variado para consumir en el mismo local, con tiempo de espera corto, el costos depende de la variedad de alimentos que el cliente agregue en su plato, a menor cantidad de alimentos menor costo y a mayor cantidad de alimentos un mayor costo, se ofrece servicio rápido y accesible en diferentes lugares; como central de auto bus, centros comerciales, en las calles principales de las ciudades, entre otros lugares. La diferencia de este término con la realidad nicaragüense, es que, en cada establecimiento hay personal de atención que se encarga de agregar los alimentos al plato que el cliente desee, el costo del servicio de comida depende del tipo de alimentos y la cantidad que contenga su plato.

3.2.6. Definición de servicio de comida buffet

(Servicio buffet en Nicaragua) Da otra definición relacionada al sector de comida buffet define así: Un buffet de comidas es una comida servida y dispuesta generalmente sobre una mesa, junto con su cubertería, que consiste principalmente en que los comensales se sirven a discreción de los alimentos. Se trata de un método muy general para servir a un gran número de personas, proporcionando al comensal elegir libremente la cantidad y el detalle de los alimentos.

(Concepto: Buffet) Buffet: Es el término utilizado en restauración para definir un servicio donde los productos son expuestos en mesas calientes y frías para el libre acceso del cliente (recibe el nombre del aparador o mueble de comedor donde se guardan los servicios de mesa. En restaurantes, hoteles, reuniones, etc., mesa en la que se disponen los diferentes platos, bebidas, etc. para que los comensales se sirvan).

Los buffet pueden ser de mañana (desayuno), el denominado brunch (que conjuga el desayuno y el almuerzo), Buffet de tarde y por último buffet de noche o de gala. Es complicado dar una lista de los alimentos que pueden intervenir en un buffet.

Algunas claves El "buffet" puede ser frío, caliente o mixto (platos fríos y calientes). Los alimentos presentados deben ser sencillos de servir y de comer. Por lo que hay que prescindir de spaguetti, sopas y platos un poco engorrosos de servir



o de transportar. Además tenemos que tener en cuenta que en este tipo de servicio es normal servir varios alimentos en un mismo plato, por lo que prescindiremos, también, en lo posible, de las salsas.

Estas diferentes concepciones de comida buffet tienen relación entre sí, su principal objetivo es ofrecer una variedad de alimentos a los clientes, en diferentes momentos del día, donde el consumidor es el centro principal de atención, él es quien decide que comer de acuerdo a su gustos y preferencias.

Este tipo de servicio se está ofreciendo actualmente en nuestro país, en los diferentes momentos que se describen, para las diferentes ocasiones; públicas donde el cliente paga por el servicio de consumo y en eventos privados donde él es invitado y el servicio no tiene costo alguno. La variedad de platillos que se ofrecen en algunas ciudades son característicos del lugar, pero de manera general en los servicios buffet encuentran alimentos similares, que van desde las ensaladas, pastas y carnes.

3.3. Marketing de servicio

3.3.1. Definición

(Godínez Romanillos & Fuente Romagnoli, 2009, pág. 11) Citan a Lovelock (1997) quien expone que “el marketing de servicio es el punto de vista administrativo de la mercadotecnia en los oficios de los servicios”.

“La aplicación de los principios de la mercadotecnia general a bienes intangibles, sin dejar atrás la relevancia de sus diferencias notables que estos tienen contra los productos (bienes tangibles)”.

“Como objetivo principal dentro de la mercadotecnia de servicios, es el de construir una realidad basada en la mejora del servicio, es decir, ofrecer un servicio de máxima calidad para que el cliente quede completamente satisfecho”.

(Camacho Castellanos, 2008) Cita la definición **Mercadeo de Servicios** de Kotler (2003) habla de una Cultura de los Servicios y especifica que “se centra en atender y satisfacer al cliente”, por otra parte, Arellano (2000) explica que “es la especialidad de marketing que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacía el cliente”. Dos de las características de esta área del mercadeo es que por lo general no se presenta una transferencia de un bien



tangible y que se presta de manera inmediata, el cliente es el usuario del servicio lo adquiere y lo consume de manera inmediata.

En otros casos el servicio presenta la transferencia de un bien determinado, por ejemplo, la compra de alimentos en una cadena de comida rápida (Hamburguesas, Pizzas y Helados) o el uso de los servicios clínicos en un hospital (Medicamentos, material quirúrgico). En cualquier caso se presenta una interacción entre seres humanos como parte del intercambio comercial. El uso de un cajero automático, por parte de un cliente de una determinada entidad bancaria, es un servicio que implica la necesidad de un personal que atiende el cuidado del equipo y suministro de efectivo en la máquina, del hecho de que este personal sea eficiente depende la satisfacción del usuario. También influye la capacidad efectiva del personal de atención al público al momento de presentarse inconvenientes con el uso de dicho equipo como la no entrega del monto exigido por el cliente o la clonación de las tarjetas de débito del beneficiario.

3.3.2. Los servicios implican:

El Servicio implica, como se mencionó anteriormente, una relación directamente humana que requiere de la activación de efectivos sistemas de comunicación y de una serie de principios fundamentados en valores humanos fundamentales. Para Estrada y Borrero (1996) el marco del servicio es la Comunicación e implica:

- **El Lenguaje:** Es la serie de signos y señales con que nos expresamos diariamente. Aquí nos referimos no solo al lenguaje hablado o escrito, también a lo relacionado con la expresión corporal.
- **La Senso percepción:** Capacidad de percibir y detectar señales acerca de la necesidad que impulsa al usuario a utilizar el servicio. Se puede decir que es la capacidad de ser empático con respecto al cliente.
- **La Proyección Psicológica:** Se debe proyectar hacia el usuario seguridad en el servicio ofrecido, demostrarle con hechos que se logrará satisfacer adecuadamente la necesidad.
- **La Retroinformación:** El prestador u oferente de servicio debe estar capacitado, no solo para hablar, sino para escuchar con atención y así ofrecer una adecuada respuesta a la necesidad establecida por el usuario.



- **La Motivación:** El usuario es movido por una serie de necesidades que requieren ser satisfechas, pero al mismo tiempo puede ser motivado por el oferente de los servicios para lograr un mayor grado de satisfacción al presentársele un servicio de excelente calidad.
- **Los Canales de Expresión:** Se refiere a los medios utilizados para comunicarnos. De acuerdo al tipo de comunicación establecida se debe actuar de manera tal que el receptor del mensaje sienta que es comprendido, que reciba un trato cordial y respetuoso.
- **La Comprensión de las Necesidades Humanas:** Al prestar el servicio se debe estar claro en la necesidad satisfecha por el mismo y en el beneficio psicológico y físico que experimenta el usuario al utilizarlo. Las necesidades humanas están clasificadas de acuerdo a las investigaciones de Abraham Maslow y las mismas se entrelazan de manera tal que al satisfacer un área de necesidad se impulsa el deseo de alcanzar la satisfacción de otra. Son cíclicas y constantes.

A continuación la pirámide del psicólogo Abraham Maslow, donde expresa la jerarquía de las necesidades humanas aspecto relacionado a la implicación de los servicios planteados anteriormente.

Gráfico 1



Fuente: <http://ceiformacion.blogspot.com/2015/03/maslow-y-formacion.html>



3.3.3. Características de los Servicios

Para (Camacho Castellanos, 2008) los servicios se distinguen por una serie de características que se detallan a continuación:

- **Intangibilidad:** Esto indica que el usuario no recibe, en una cantidad determinada de situaciones, un bien físico sino la satisfacción no palpable de una necesidad. Ejemplo; Al consultar a un asesor jurídico el cliente recibe información acorde con un asunto legal de su interés, mientras se resguarda el automóvil en un parqueadero se recibe seguridad para el mismo y al utilizar un vehículo de transporte público nos desplazamos de un lugar a otro adecuadamente. En ninguno de los casos anteriores recibimos un bien tangible. En otros casos se recibe un bien pero utilizando los servicios de un determinado ente.
- **Inseparable (relacionabilidad del servicio):** El servicio implica la relación de uno o más individuos con la finalidad de satisfacer la necesidad presentada. La prestación del mismo implica que el usuario necesita de la asesoría y atención del oferente. Cuando se compra una hamburguesa en Mc. Donalds la relación comienza con el empleado que recibe la orden hasta que culmina con la entrega del pedido acorde con la exigencia del cliente. En este proceso están implicados: el cajero, los encargados de preparar los alimentos, el que entrega el producto, los que asean el local, el personal de vigilancia y aquellos que supervisan la operatividad del proceso. El cliente se relaciona con todos de manera directa o indirecta. Se puede decir, parafraseando a Kotler, que el cliente también forma parte del servicio.
- **Variabilidad:** Si se considera la prestación del servicio como una actividad donde se interrelacionan seres humanos los mismos pueden ser variables de acuerdo al carácter del usuario o del prestador. Depende del momento en que se preste y de las condiciones emocionales de los participantes en el intercambio. Un abogado tratará de diferente forma cada caso que se le presente y actuará de acuerdo a sus principios éticos. El medico tratara al paciente de acuerdo a la sintomatología que presente y prescribirá el tratamiento adecuado. Un mesero de un restaurante procurará satisfacer el pedido de acuerdo a los requerimientos de cada cliente. De acuerdo a esta característica se presentaran diferentes interacciones y se requerirá de un análisis psicológico de cada acción emprendida para ubicar adecuadamente la necesidad y la solución al estado indicado. Los servicios varían de acuerdo a las necesidades, actitud, conocimientos, conducta, preparación técnica,



capacidad operativa y a muchos factores que se desencadenan de acuerdo al mismo. Es imposible darle homogeneidad al servicio pues, de acuerdo a Arellano (2000), “cada actividad de servicio es única y diferente”.

- **Perecederos (inmediabilidad del Servicio):** Los servicios no se pueden almacenar, el asesor empresarial no almacena sus conferencias, el abogado no cuenta con un depósito de acciones legales y el contador no tiene un almacén para guardar sus operaciones contables. Los servicios se prestan y de inmediato se consumen. Los hoteles no almacenan las habitaciones que no son ocupadas en un día laboral o el uso del servicio de piscina que no fue utilizada por los huéspedes.

(Kotler, Bowen, Makens, Rufín Moreno, & Reina Paz, 2004) Explican las características de los servicios, enfocados al servicio de restaurantes:

- **Intangibilidad:** A diferencia de los bienes físicos, los servicios no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra. Ejemplo si vamos a consumir una comida en un restaurante, no sabemos que vamos a recibir hasta que hayamos probado la comida y el servicio.

Para reducir la incertidumbre que provoca la intangibilidad de los servicios, el comprador buscará signos que evidencien la información y la confianza en el servicio. El exterior de un restaurante es lo primero que ve un cliente al llegar. Las condiciones del local y la limpieza global del restaurante ofrecen claves de cómo se gestiona el mismo.

- **Carácter indisociable:** Significa también que los clientes forman parte del producto. Ejemplo una pareja pudo haber elegido un restaurante porque es tranquilo y romántico, pero si en la misma sala se sienta un grupo de congresistas bulliciosos, la pareja quedará decepcionada. Los directores deben de gestionar a sus clientes de manera de tal forma que no queden insatisfechos.

Otra implicación del carácter indisociable es que los clientes y los empleados deben de comprender el sistema de entrega de servicio, ya que ambos están coproduciendo el servicio. Los clientes tienen que percibir una adecuada imagen de los platos del menú de un restaurante para que puedan recibir el plato esperado.

En los restaurantes de comida rápida informan a los clientes para que antes de marcharse retiren sus bandejas, depositando los restos de bebida y comida en la



basura. Los hoteles, los restaurantes, las líneas aéreas y las compañías de alquiler de automóviles forman a los clientes para que utilicen el internet para obtener información y hacer las reservas. El cliente que utiliza estos servicios está haciendo el trabajo de agente de servicio al cliente y de reservador.

- **Variabilidad:** los servicios son muy variables. Su calidad depende de quién, cuando y donde los suministre. La variabilidad del servicio es producida por diferentes motivos. Los servicios se producen y se consumen de manera simultánea, lo que limita el control de la calidad. Un cliente puede recibir un servicio excelente un día y un servicio mediocre de la misma persona al día siguiente. En el caso del servicio mediocre, el personal de servicio puede no haberse sentido bien o quizá haya tenido un problema emocional.

Los restaurantes han solucionado esta causa de la variabilidad utilizando definiciones más específicas y comunicándolas a los empleados y a los clientes. En ocasiones, la comunicación al cliente es verbal, y en otras se encuentra escrita en la carta. Los clientes vuelven normalmente a un restaurante por que disfrutaron con su última experiencia. Cuando el producto que reciben es diferente y no cumple con sus expectativas en una visita posterior, probablemente no vuelvan.

- **Carácter perecedero:** los servicios no se pueden almacenar. Debido al carácter de perecedero del servicio leamos el siguiente ejemplo; algunos hoteles cobran a los clientes por mantener las reservas garantizadas incluso cuando no llegan a entrar al hotel. El carácter perecedero significa que la gestión de capacidad y de demanda es importante para el éxito de una compañía de hostelería o turismo.

3.3.4. Clasificación de la mezcla de marketing de servicio

(Lovelock & Wirtz, 2009) en su libro enuncia: **Las 8 Ps del marketing de servicios**

Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, lugar (o distribución) y promoción (o comunicación). En conjunto se les suele llamar las “4 Ps” de la mezcla de marketing. Este concepto es uno de los fundamentos de casi cualquier curso de introducción al marketing.

Sin embargo, para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de *elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y*



educación. Por lo tanto, ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: *entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad*. Estos ocho elementos en conjunto, a los que llamamos las “8 Ps” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo. Considere estos elementos como las ocho palancas estratégicas del marketing de servicios. (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 22 (46/672))

1. Elementos del producto: Los productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Los productos de servicios consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como a agregar valor por medio de mejoras bien aceptadas.

2. Lugar y tiempo: La entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse, así como los canales empleados. La entrega puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo de la naturaleza del servicio. La rapidez y la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio.

3. Precio y otros costos para el usuario: Este componente debe abordar las perspectivas afines de la empresa de servicios y de sus clientes. Al igual que el valor del producto, el valor inherente de los pagos es fundamental para el papel que desempeña el marketing al facilitar el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes.

Los clientes, en contraste, consideran el precio como una parte fundamental de los costos, los cuales deben pagar para obtener los beneficios deseados. Para calcular si un servicio particular “vale la pena”, no sólo deben pensar en el dinero, también necesitan evaluar otros costos relacionados con su tiempo y esfuerzo.

Por lo tanto, los mercadólogos de servicios no sólo deben fijar precios que los clientes meta estén dispuestos y puedan pagar, sino también entender y tratar de disminuir en lo posible otros costos onerosos que los clientes deben pagar para utilizar el servicio. Estos desembolsos incluyen costos monetarios adicionales (como los gastos para viajar a un lugar de servicio), pérdida de tiempo, un esfuerzo mental y físico indeseable y la exposición a experiencias sensoriales negativas.



4. **Promoción y educación:** Este componente tiene tres papeles fundamentales: proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos. Los proveedores necesitan enseñarle a esos clientes los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados.
5. **Proceso:** La creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. Además, dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, lo que da como resultado una baja productividad y una mayor probabilidad de que el servicio fracase.
6. **Entorno físico:** La apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.
7. **Personal:** A pesar de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio. Sabiendo que la satisfacción o insatisfacción con la calidad del servicio a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes sobre el personal que tiene contacto con ellos, las empresas de servicios exitosas dedican un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados.
8. **Productividad y calidad:** Aunque con frecuencia se tratan de manera separada, la productividad y la calidad deben considerarse los dos lados de una misma moneda. Ninguna organización de servicios puede darse el lujo de abordar cada una de forma aislada.

El mejoramiento de la *productividad* es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir (y quizás también los empleados).



El mejoramiento de la *calidad*, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor. Sin embargo, no es aconsejable invertir para mejorar la calidad del servicio, sin antes ponderar las ventajas y desventajas de incrementar los costos y aumentar los ingresos al ofrecer una mejor calidad en ciertas dimensiones. Si los clientes no están dispuestos a pagar más por una mayor calidad, entonces la empresa perderá dinero. Es probable que las estrategias con los mayores beneficios potenciales sean aquellas que buscan mejorar la productividad y la calidad de manera simultánea. En ocasiones los avances tecnológicos ofrecen oportunidades prometedoras, aunque las innovaciones deben ser fáciles de usar y brindar beneficios que los clientes valoren. (Lovelock & Wirtz, 2009, págs. 22 (46/672)-25 (49 / 672))

3.3.5. Estrategias de mercado para empresas de servicios

(Kotler & Armstrong, 2001, pág. 269) Explican que: Los servicios difieren de los productos tangibles, a menudo requieren de enfoques de marketing adicionales. Los prestadores de servicios deben interactuar eficazmente con los clientes para crear un valor superior durante los encuentros de servicio. Una interacción eficaz, a su vez, depende de la habilidad de los empleados de contacto y de los procesos de producción y apoyo del servicio que respaldan a esos empleados.

Hoy en día, a medida que la competencia y los costos aumentan, y la calidad y la productividad bajan, se requiere mayor sofisticación del marketing de servicios. Las compañías de servicios enfrentan tres tareas de marketing principales: desean mejorar su diferenciación competitiva, la calidad de su servicio y su productividad. (Kotler & Armstrong, 2001, pág. 270).

3.3.5.1. La cadena de servicio-utilidades:

- **Manejo de la diferenciación del servicio:** las compañías de servicios tienen la posibilidad de diferenciar la entrega de su servicio, contando con personal de contacto más capaz y confiable, creando un entorno físico superior en el que el producto de servicio se entrega o diseñando un proceso de entrega superior. También las compañías de servicios pueden tratar de diferenciar sus imágenes mediante símbolos y marcas.
- **Manejo de la calidad del servicio:** una de las formas de diferenciarse es entregando calidad consistentemente más alta que la de sus competidores, como hicieran antes los fabricantes, muchas industrias de servicio se han unido al movimiento de calidad total. La capacidad de una compañía de



servicios para conservar a sus clientes depende de la consistencia con que les proporciona valor.

Las buenas compañías de servicios también comunican a los empleados sus preocupaciones acerca de la calidad del servicio, y proporcionan retroalimentación acerca del desempeño.

- **Manejo de la productividad del servicio:** las compañías deben de evitar dar tanta importancia a la productividad, y que por ello se reduzca la calidad. En algunos casos, los proveedores de servicios aceptan una reducción en la productividad, a fin de crear una mayor diferenciación del servicio o mejorar la calidad.

3.3.5.2. Otras estrategias de mercado para empresas de servicios

(Franco Restrepo, Restrepo Restrepo, & Sánchez Giraldo, 2014, págs. 12-13) En su documento destaca que: Las empresas de servicio deben desarrollar una adecuada gestión del mercadeo con el fin de inducir en sus clientes sensaciones positivas y opiniones favorables, de tal forma que se puedan en comparar con las expectativas y percepciones previas. Esto va desde que se manifiesta el interés por recibir el servicio (expectativa), hasta después de utilizarlo. Zeithaml, y Bitner (2002) citados por Aguirre y Aparicio (2002) consideran que en las empresas de servicios es necesario practicar y gestionar tres tipos de mercadeo por medio de los cuales se tienda a forjar relaciones duraderas con los clientes.

El primero de ellos es el **mercadeo externo**, en el que se requiere realizar actividades tradicionales de mercadeo como publicidad, ventas, promociones o fijación de precios. Sin embargo, a veces estas no son suficientes y se necesita tener en cuenta otros aspectos que el cliente valora, como la apariencia y la actitud de los empleados que prestan el servicio, el diseño, decoración y estado de las instalaciones.

El segundo es el **mercadeo interactivo**, que consiste en mantener una comunicación constante con el cliente. De esta manera, se puede verificar que se cumpla la promesa de venta. Se deben propiciar medios a través de los cuales se pueda interactuar con él.

Y el tercero es el **mercadeo interno** “también conocido como *endomarketing*. Según Cobra (2000) el prefijo “endon” que significa dentro, en el interior o en movimiento hacia adentro, de esta manera, la palabra endomarketing significa el esfuerzo de mercadeo realizado en las empresas para promover entre las personas



de la organización un sistema de valores que estimule la acción de servir al cliente. De esta manera, una empresa sólo podrá prestar servicios de calidad si sus colaboradores se sienten motivados y comprometidos con la atención al cliente”. (Velazco Sanchez & Artigas Morales , pág. 3).

3.4. Competitividad

3.4.1. Definición

(David Romo & Musik, 2005, pág. 1) En su documento sobre “El Concepto de Competitividad”, indica que el Diccionario Oxford de Economía define la competitividad como “La capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios”.

“En el ámbito empresarial, el significado de la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización (precio y calidad del producto final) frente a sus competidores específicos. Así, la pérdida de competitividad se traduciría en una baja en las ventas, menor participación de mercado y, finalmente, el cierre de la planta”. (2005, pág. 4)

En otra definición Andrew Warner explica que “La competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituye un fin ni un objetivo en sí misma. Es un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social una herramienta para el logro de objetivos. Al aumentar la productividad y la eficiencia en el contexto de la especialización internacional, la competitividad brinda a nivel mundial la base para incrementar los ingresos de las personas sin generar inflación. Debe considerarse la competitividad como un medio básico de mejorar el nivel de vida, crear empleos para los desempleados y erradicar la pobreza”. (pág. 8)

Rick Van der Kamp en su documento menciona que “El tema más aplicado para Porter en países en desarrollo ha sido el concepto de competitividad: La competitividad es definida por la productividad en que un país utiliza sus recursos humanos, financieros y naturales”.(2006, pág. 31).

“Para la situación del sector Pyme en Nicaragua, es importante notar que la competitividad no es meramente determinada por el sistema productivo de una empresa, sino impactada por factores culturales, macroeconómicos, educacionales e infraestructurales, entre otros. Esto significa que en una consideración de la competitividad del sector Pyme nacional, se debería tomar en cuenta estos factores, tal como el desempeño productivo de las empresas mismas”. (2006, pág. 31)



El tema de la competitividad nacional es uno de los más mencionados en las discusiones y programas de apoyo para el sector Pyme en Nicaragua. Sin embargo, no siempre se explicita los detalles del concepto de competitividad, lo cual hace más difícil una evaluación factual del concepto. El Foro Económico Mundial (FEM, World Economic Forum), líder en las discusiones sobre el tema de la competitividad entre países en los últimos años, define competitividad como “la colección de factores, políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad de un país y, por ende, determinan el nivel de prosperidad que puede alcanzar una economía”. (2006, pág. 32)

Rick Van der Kamp, enuncia que “La competitividad empresarial, según el FEM (Foro Económico Mundial), es determinada tanto por la calidad de operaciones y de estrategias de las empresas, como por la calidad del entorno de negocios de un país” (2006, pág. 33).

(Franco Restrepo, Restrepo Restrepo, & Sánchez Giraldo, 2014, pág. 10) En su documento explica que “La competitividad es determinante para lograr la supervivencia”. Citando a Esser (et al., 1996), sostiene que: “Los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben efectuarse a nivel de empresa”, (p.39), es por esto que los propietarios, administradores y responsables de las decisiones estratégicas y operativas, deberán concentrarse en mejorar significativamente el servicio que prestan para lograr un crecimiento sostenido en el mercado.

3.4.2. Factores que determinan competitividad a nivel de empresa

(Cárdenas Dávila, 2010, págs. 37-47) en su investigación describe los factores que determinan la competitividad: En un artículo de la Revistas de la CEPAL, indican que las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; y, segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones.

Sin embargo, para saber los factores que determinan la competitividad, como bien dice Michael Porter¹, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado

¹ Su principal teoría es la de Gerencia Estratégica, que estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva.



y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. Pues las medidas a instaurar son aquellos factores que conduzcan al logro del objetivo “ser competitivos”, son diferente, y entran en ámbitos decisionales distintos según sea aquel en el que se realice el análisis de la competitividad.

De la diversidad de información que se encuentra sobre competitividad, sobre todo en la web, de las múltiples maneras de enfocar el tema de acuerdo a cada situación, sector, nivel y ante la ausencia de una enumeración concreta en los diversos autores, se pone de manifiesto que son muchos los factores que inciden en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas, pero se podría señalar las siguientes, como las más importantes:

1. Capacidades directivas

La competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

En las empresas se debe cambiar de patrones, de pensamiento y de comportamiento, es decir, emplear lo que afirma Thomas Samuel Kuhn²: el cambio de paradigmas. Cambiar nuestras formas de liderizar grupos de individuos y negocios, de gerenciar procesos, de pensar-sentir-actuar, cambiar las cosas por medio de la creatividad, cambiar puntos de vistas, de encontrar nuevos enfoques para ver las cosas con otros ojos. Así las empresas podrán adaptarse rápidamente a los cambios de la sociedad. La actitud no basta, la acción es esencial, el aprendizaje no se da hasta que el comportamiento no haya cambiado.

Los directivos desempeñan un papel crucial en las empresas, y sobre ellos recae la responsabilidad de elegir entre las distintas opciones estratégicas y además en la mayoría de los casos son las que las implementan, por tanto se hace necesario

² En su obra —“La estructura de las revoluciones científica” introduce el tema de paradigma. Kuhn, fue un destacado epistemólogo, por su condición de historiador de la ciencia se ha interesado profundamente en el problema del cambio científico. Según Kuhn, éste es de carácter revolucionario, la ciencia no progresa por simple acumulación de conocimientos; las revoluciones científicas son momentos de desarrollo no acumulativo en los que un viejo paradigma es sustituido por otro distinto e incompatible con él. Página Web: http://es.wikipedia.org/wiki/Thomas_Kuhn



un amplio conocimiento de los recursos y capacidades de sus empresas y de su entorno competitivo.

El nivel de educación se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e, incluso, con su nivel de productividad. Las empresas que cuenten con directivos con un mayor grado de formación alcanzarán mayores niveles de éxito.

2. Calidad en la producción o prestación de servicios - diferenciación

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduce en un generador de riquezas.

Lograr la conformidad del conjunto de características y atributos de un producto con las necesidades y expectativas del comprador representa otro de los factores necesarios para competir, el cual también determina decisivamente la reputación o imagen de la empresa en el mercado. Aunque a corto plazo pueden suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo reducen costos, atraen clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa.

3. Ventajas competitivas (costo-calidad)

No basta competir, es necesario lograr ventajas competitivas. Pues las empresas competitivas serán aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denominan ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de éstas es su dinamismo, los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Sin una empresa no invierte en mantenerlas, remozarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas.

Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están



basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás.

4. Recursos tecnológicos

Dentro de los recursos tecnológicos se incluye el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (know-how) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo.

Para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes, las empresas deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos. Para ello deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia. Aquellas empresas que sólo realicen nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados o bien no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales estarán abocadas al fracaso.

El desarrollo de activos tecnológicos, requiere tiempo y dinero. Por lo que los directivos deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevas maquinarias y procesos, y asegurar en sus recursos humanos las competencias necesarias para su manejo.

5. Innovación

No se puede implantar patrones competitivos o cualquier otro que se detecte como factor crítico de éxito del negocio³, debido a que el mercado es cambiante. Por eso muy unido a los recursos tecnológicos aparece el de innovación. El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa.

³ El reto de las empresas está dado por un cambio de actitud de las personas involucradas en los procesos productivos, administrativos, de gestión estratégica, a fin de enfrentar los continuos cambios imperantes en el ambiente y en las condiciones del mercado, lo cual conllevaría a la búsqueda de una calidad total en toda su gestión, ya que las dos vías principales para llegar al éxito, la actitud abierta decidida y congruente con el aprendizaje y la innovación.



6. Recursos comerciales

Los procesos comerciales, orientados al mejor conocimiento del mercado y de los clientes, son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y, de la diferenciación de la competencia⁴. Para ello se necesita contar con profesionales de marketing adecuados a las necesidades; realizar campañas destinadas a fortalecer la marca; poder acceder a todos los canales de distribución.

7. Recursos humanos-capacitación laboral

Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

La escasa capacidad para atraer y retener personal cualificado, se debe fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales. Para paliar este problema, los bajos salarios pueden complementarse con fórmulas alternativas de retribución adaptadas a cada individuo, por medio de la flexibilidad horaria, los planes de formación o la participación en la gestión, entre otros. El limitado acceso a procesos formativos de capital humano, obstaculiza el aumento de la productividad. Esta situación se traduce en un bajo nivel de competitividad del sector y repercute en una limitada capacidad sectorial para generar empleo productivo de mayor remuneración e ingresos para una alta proporción de la población.

8. Recursos financieros

El mantenimiento de buenos estándares financieros es uno de los aspectos relevantes para alcanzar el éxito competitivo en las empresas de menor tamaño. La debilidad de los balances en este tipo de empresas hace necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo que evite una la falta de liquidez. Asimismo, que habitualmente el poder de negociación con entidades de crédito sea inversamente proporcional al tamaño de la empresa hace necesario primero, un alto conocimiento de la oferta financiera y una especial atención a los fondos propios. Además, resulta vital constituir reservas o fondos que permitan la disminución de los costes financieros. Por último, también es necesario que se aprovechen las

⁴ Es satisfacer las necesidades y deseos de los clientes a través del conocimiento previo de las necesidades y deseos del mercado.



ayudas oficiales existentes (subvenciones a la explotación, subvenciones de capital, bonificaciones fiscales, subvenciones de puntos de interés, etc.), las cuales tratan de paliar este peor acceso a las fuentes de financiación ajenas.

9. Cultura

Con este término se hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna. Las empresas que posean fuertes valores culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál es su misión, qué deben hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles.

3.5. Estrategias competitivas

3.5.1. Definición

(Carrión Moroto, 2007, págs. 194-195) Cita a Michael Porter quien define estrategias competitivas: consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor. También consiste en “emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

Las estrategias competitivas son las posibles líneas de actuación que tiene la empresa para competir en un mercado determinado con productos concretos. Las estrategias competitivas persigue la búsqueda de ventajas competitivas en cada negocio.

(Luque, 2007, pág. 29) En el párrafo tres describe que: La competencia determina las características de las actividades de una empresa y la implementación o no de una estrategia competitiva puede determinar el nivel de competitividad y desempeño del mercado. Por lo que Thompson (2004:152) dice que “la estrategia competitiva de una empresa consiste en los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado”.



También en el párrafo cinco describe que por su parte Porter (1995:16) dice que “la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuales deben de ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.

(Weinberger Villarán, 2009, pág. 47) Citando a Porter 1980, explica que las estrategias competitivas se refieren a la manera cómo una empresa compite frente a sus rivales, en un determinado negocio o unidad estratégica de negocio. La esencia de la estrategia competitiva está en relacionar a la empresa con su entorno y luego de un análisis de las cinco fuerzas competitivas⁵.

3.5.2. Objetivos de las estrategias en las empresas

(Castro Monge, 2010, págs. 24-25) En el cuarto párrafo explica que el objetivo es guiar a las empresas, brindarles el camino y la dirección de cómo debe competir en mercados con entornos cambiantes donde se da gran rivalidad competitiva. Se pretende que la empresa defina la clase de negocio en que quiere estar y qué clase de empresa es o pretende ser, fijando los límites y tomando en cuenta su entorno.

(Luque, 2007, pág. 29) En el párrafo seis describe que Porter (1995:24) señala que el objetivo de las estrategias competitivas, para una empresa en un sector, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra las fuerzas competitivas o puedan inclinarse a su favor donde el estado de la competencia en una empresa es una combinación de las fuerzas competitivas.

(Lodeiro Amado, 2013) Explica que: “El objetivo de la estrategia en las empresas es el de asegurar su supervivencia y su prosperidad económica en el futuro. Para ello, la empresa necesita obtener rentabilidades superiores a su costo de capital, lo que no es nada sencillo en un entorno empresarial muy competitivo como el actual”.

⁵ Las cinco fuerzas competitivas son: la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad dentro del sector entre los competidores existentes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores, determinar cuál es la mejor estrategia competitiva; es decir, la mejor estrategia para competir en determinado mercado para ganarle a la competencia. (Weinberger Villarán, 2009, pág. 47)



3.5.3. Tipos de estrategias competitivas

(Weinberger Villarán, 2009) En su libro “Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa” clasifica las estrategias en tres categorías en función al objetivo fundamental que persigue la empresa en: estrategias competitivas, estrategias funcionales y estrategias de crecimiento para pequeñas y medianas empresas.

A continuación se presenta la clasificación dada por la autora, en función al objetivo fundamental que persigue la empresa y el ámbito de acción.

Tabla Nº 2 Clasificación estrategias				
Tipo de empresa	Objetivo general de la empresa	Nivel en que se plantea la estrategia	Tipo de estrategia	Ámbito de aplicación de la estrategia
Micro o pequeña (unidad negocio)	Competir en el mercado con la mayor eficiencia posible	Alta dirección	Competitivas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque	Unidades estratégicas de negocio
Micro pequeña mediana corporativa	Poner en marcha la estrategia competitiva	Jefes de unidades	Operativas: Marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas	En todas las áreas funcionales de la organización
Pequeña mediana corporativa	Lograr un mayor crecimiento de la empresa en el mismo sector	Alta dirección	Intensivas: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y mercados	Toda la empresa
Pequeña mediana corporativa	Lograr un mayor crecimiento de la empresa integrando a proveedores, distribuidores o competidores para lograr mayor eficiencia y competitividad	Alta dirección	Integración: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal	Toda la empresa
Pequeña mediana corporativa	Lograr un mayor crecimiento de la empresa en diferentes negocios para disminuir el riesgo	Alta dirección	Diversificación: diversificación relacionada, diversificación no relacionada	Toda la empresa
Micro pequeña mediana corporativa	Protegerse frente amenazas del entorno	Alta dirección	Defensivas: joint venture, downsizing, liquidación	Toda la empresa

Fuente: (Weinberger Villarán, 2009, pág. 48)



De acuerdo al tema de investigación “Estrategias competitivas utilizadas por las MIPYMES del sector servicio de comida buffet de la ciudad de Estelí en relación al marketing de servicio en el primer semestre de 2016, y al análisis bibliográfico, la clasificación que corresponde según el tipo de empresa, el objetivo de la empresa, es la primera clasificación de la tabla anterior estrategia competitiva, con las estrategias liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

(Weinberger Villarán, 2009, págs. 50-55) Comenta que elegir la estrategia adecuada es fundamental para alcanzar el éxito empresarial, pues son las estrategias las que diferencian a las empresas de sus competidores.

3.5.4. Características y condiciones de las estrategias:

A continuación se presentan algunas características y condiciones que presenta cada una de estas tres estrategias. Lo que permitirá determinar si la estrategia que aplica es la más adecuada para alcanzar los objetivos. Se analiza la información teniendo en mente los siguientes principios:

- Una mayor eficiencia en los procesos y una alta inversión en personal y equipos permiten grandes volúmenes de producción y menores costos por unidad. En este caso, la estrategia de liderazgo en costos sería la más adecuada.
- Un mayor conocimiento de las necesidades de los clientes y una gran flexibilidad en los procesos, permiten otorgar un producto o servicio diferenciado y adaptado a las necesidades particulares de cada cliente y así cobrar un mayor precio. En este caso, la estrategia de diferenciación sería la más adecuada.
- Un profundo conocimiento de las necesidades de un nicho de mercado en particular, permite otorgar un producto o servicio a un pequeño segmento de mercado que busca la exclusividad. En este caso, la estrategia de enfoque sería la más adecuada.



3.5.4.1. Descripción de cada una de las estrategias competitivas y los factores que podrían contribuir al éxito empresarial (Weinberger Villarán, 2009, págs. 50-56)

1. Liderazgo en costos

Las empresas que aplican una estrategia de liderazgo en costos, generalmente buscan ser proveedores de bajo costo de la industria, es decir, atraen a sus clientes por tener el precio promedio más bajo del mercado. Esta estrategia busca captar un amplio espectro del mercado para el cual el precio es una característica esencial del producto. Por lo general, las empresas que tiene una estrategia de liderazgo en costos cuentan con un buen producto o servicio básico, de calidad aceptable y con pocas posibilidades de cambiar algunas de sus características.

Los administradores de empresas cuya estrategia es la de liderazgo en costos, viven en una búsqueda constante de reducción de costos, pero sin sacrificar la calidad ni las características esenciales de su producto, que ya ha sido aceptado por el mercado. Cuando una empresa elige la estrategia de liderazgo en costos, el administrador debe desarrollar todos los recursos internos necesarios para disminuir permanentemente los costos y lograr una mayor eficiencia. Sin embargo, debe recordar que a pesar del bajo precio, los bienes o servicios deben incluir los atributos suficientes para que resulten atractivos a los actuales y potenciales clientes.

Para que una estrategia de liderazgo en costos sea viable es necesario que la empresa logre:

- Economías de escala, en base a la especialización y división del trabajo.
- Incremento en las destrezas de los trabajadores, para coordinar y organizar las distintas tareas y para una mejor utilización de la capacidad de producción de la empresa.
- Mejoras en la relación entre costos fijos y variables.

Por lo general, una estrategia de liderazgo en costos puede resultar muy efectiva cuando:

- El mercado está compuesto por muchos compradores, para quienes el precio es el factor determinante de la compra. Por ejemplo, cuando un cliente



compra azúcar blanca embolsada, generalmente elige el producto de menor precio, que cumpla con los estándares de calidad a los cuales está acostumbrado.

- Existen pocas alternativas para lograr diferencias entre los productos o servicios en el mercado. En el caso de la azúcar blanca embolsada el producto será muy similar entre los competidores, lo único que podría diferenciarlos es una marca, salvo que alguna de ellas tenga un atributo particular que ayude a la diferenciación.
- A los compradores no les interesa mucho la diferencia entre una marca y otra, o entre comprar un producto de marca o comprar otro sin marca. Los compradores no son sensibles a las características diferenciadoras de los bienes o servicios. Siguiendo con el ejemplo del azúcar blanco, si los productos y las características de los productores son muy similares, podemos afirmar que la gran mayoría de los clientes elegirá el azúcar de menor precio.

Cuando un empresario ha decidido competir en determinada industria empleando una estrategia de liderazgo en costos, es necesario que el administrador tome en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Invierta en un sistema de información eficiente y oportuna, con la finalidad de llevar una adecuada planificación y control de los costos de la empresa. Se recuerda que la mayor parte de su energía se destinará a ver cómo puede reducir sus costos.
- Tenga pocos niveles organizacionales y en general bajos costos administrativos.
- Establezca políticas congruentes para reducir los costos de rotación de personal y así disminuir los gastos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal.
- Establezca programas de capacitación intensiva y eficaz para mejorar la eficiencia y efectividad de los trabajadores.
- Promueva la cultura del ahorro y eficiencia en costos, como parte de la cultura organizacional.



- Emplee prácticas de planeación simplificadas, para reducir los costos de planeación.
- Promueva la construcción de instalaciones de producción a escalas eficientes.
- Promueva el uso de tecnologías y la capacitación de los trabajadores, para reducir costos y aumentar la eficiencia en el trabajo.
- Establezca los contactos necesarios para contar con una oferta de materia prima a buen precio y con los estándares de calidad requeridos.
- Establezca un proceso de evaluación frecuente, para supervisar el desempeño de los proveedores, siempre en la búsqueda del proveedor más eficiente.
- Establezca un sistema de información y comunicación eficiente, para vincular los productos de los proveedores, con los procesos de producción de la empresa.
- Proponga a sus clientes un programa de entregas que reduzca los costos de distribución. Seleccione a los transportistas con costos bajos pero con la calidad esperada por el cliente.
- Cuenten con una fuerza de trabajo pequeña y muy capacitada, que tenga interiorizada la necesidad de controlar los costos y lograr la mayor eficiencia, sin perjudicar la calidad del producto o servicio otorgados a los clientes

Finalmente recuerde lo siguiente: (Weinberger Villarán, 2009)

- El liderazgo en costos comienza con un buen producto.
- El líder en costos debe estar preparado para realizar los cambios necesarios para bajar sus costos.
- El líder en costos busca la máxima eficiencia en sus operaciones.
- Los líderes en costos prestan gran atención a cómo están los costos de sus competidores.



- Los líderes en costos introducen dicha estrategia dentro de la cultura organizacional: todos los trabajadores están orientados a reducir los costos de la empresa, en búsqueda de la máxima eficiencia

2. Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación, busca otorgar al cliente un producto o servicio que le entregue mayor valor, aunque ello implique un mayor precio. En este caso, el empresario debe obsesionarse por identificar uno o varios atributos del producto o servicio, que mejorarán el nivel de satisfacción del cliente, por lo cual el cliente estará dispuesto a pagar un mayor precio, pues valora la diferenciación.

Siguiendo con el azúcar blanca embolsada. Si una de las empresas se posiciona como “azúcar de origen peruano” y el cliente valora el hecho de “consumir un producto peruano” probablemente este último compre el azúcar peruano aunque le cueste unos céntimos más que azúcar blanca importada.

Desde el punto de vista de la empresa, imprimir en la bolsa: “azúcar de origen peruano” probablemente tenga un costo adicional, sin embargo, el costo de la impresión es menor que los céntimos que el cliente está dispuesto a pagar por tener un producto de origen peruano.

Así, la esencia de ésta estrategia está en que la diferenciación sea valiosa para los clientes y sostenible en el tiempo. Recuerde que los clientes que no valoran la característica distintiva de algún bien o servicio, no estarán dispuestos a pagar un precio mayor al promedio del mercado. Por otro lado, esta diferenciación incrementará la rentabilidad de la empresa, siempre que el precio extra que implica diferenciar y vender un producto supere los costos adicionales de lograr la diferenciación.

Las estrategias de diferenciación suelen fracasar cuando los clientes no valoran la diferenciación y por lo tanto, no están dispuestos a pagar un precio mayor al promedio del mercado. Las empresas pueden buscar su diferenciación desde muchos ámbitos, por ejemplo “el sabor único”, el “servicio confiable”, el “mejor servicio postventa”, el que más “rápido entrega un pedido de reparto a domicilio”, “confiabilidad en el producto”, el de “mejor garantía”, “su mejor socio estratégico”, “el que lo ayuda a crecer”, entre muchos otros. Generalmente, esta diferenciación es la que se empleará para lograr el posicionamiento de la empresa en determinado mercado.



Para que una estrategia de diferenciación tenga un impacto favorable en la empresa es necesario:

- Hacer un estudio profundo de las necesidades y preferencias de los consumidores.
- Identificar cuáles son los atributos del producto o servicio más valorados por el cliente, en comparación con los productos ofrecidos por la competencia.
- Monitorear constantemente el comportamiento del consumidor, para detectar a tiempo cualquier cambio que pudiera requerir modificaciones en el producto o servicio.
- Realizar un profundo análisis de todos los competidores directos e indirectos del sector.
- Coordinar constantemente las funciones de marketing e investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios, para estar constantemente innovando en función a los requerimientos del cliente y a la misión de la empresa.
- Concentrarse en algunas características claves de la diferenciación e informar a cerca de ellas, para desarrollar el posicionamiento e imagen de marca deseados.

Si usted ha decidido aplicar una estrategia de diferenciación, tome en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Las preferencias de compra de los clientes con la mayor rapidez y con el mayor nivel de detalle posible.
- Promueva la máxima eficiencia posible y la importancia de fabricar productos de alta calidad, sin que ello implique un mal uso o despilfarro de recursos.
- Establezca programas de compensación, con el propósito de fomentar la creatividad y la productividad de los trabajadores.
- Establezca programas de capacitación superior para el personal, con la finalidad de mejorar los productos y servicios y seguir en la búsqueda constante de una diferenciación que sea valorada por los clientes.



- Invierta en tecnologías, que permitan a la empresa identificar rápidamente los cambios en los gustos y preferencias de los clientes y así fabricar productos muy diferenciados a costos razonables.
- Promueva un sistema de información que le permita contar con las materias primas y recursos de la más alta calidad.
- Tenga la flexibilidad necesaria en sus procesos, para fabricar productos o brindar servicios que satisfagan las necesidades particulares de sus clientes y a costos razonables.
- Supere las expectativas de los clientes, al brindar soluciones rápidas a las singulares especificaciones de fabricación de cada cliente.
- Cuenten con un equipo de promotores o vendedores entrenados y capacitados, para comunicar cuáles son los atributos diferenciadores del bien o servicio que generan una diferencia de precio, con el resto de productos o servicios de la industria.
- Utilice todos los recursos de marketing, que le permitan dar a conocer las ventajas del producto o servicio ofrecido, frente a los de los competidores.
- Desarrolle relaciones personales amplias con compradores y proveedores

Finalmente recuerde lo siguiente (Weinberger Villarán, 2009):

- La estrategia de diferenciación es efectiva, cuando usted es capaz de crear algo por lo cual los compradores están dispuestos a pagar un precio superior a los de la competencia.
- El éxito de los diferenciadores no depende solamente de crear valor agregado, sino también de comunicar dichas ventajas de manera creíble.
- Los costos adicionales de tener un producto o servicio diferenciado deben ser mínimos y establecidos de tal manera que ponga una barrera a la competencia.
- Para sostener una estrategia de diferenciación la empresa debe estar atenta a crear nuevas fuentes de valor para el cliente, para ello debe innovar constantemente.



- Recuerde que, cualquier elemento de la diferenciación que realmente genere valor a los clientes, será rápidamente copiado por los competidores, salvo que existan derechos de autor o patentes.

3. Estrategia de enfoque

Una tercera estrategia para competir en el mercado, es la estrategia de enfoque. Esta estrategia generalmente es empleada por empresas o instituciones que producen bienes o servicios para nichos de mercado muy particulares. Una empresa con estrategia de enfoque debe cuidar que sus costos sean más bajos que los de la competencia y que lo que ofrece a sus clientes sea valorado, pero sobre todo deberá preocuparse por tener la lealtad de un determinado nicho de mercado.

Generalmente, las empresas que utilizan una estrategia de enfoque, suelen tener productos sumamente diferenciados, de excelente calidad, a costos razonables y precio alto. De esta manera, “clientes exclusivos” gozan de “productos o servicios exclusivos.”

Una MyPE elegirá una estrategia de enfoque, en la medida que sus clientes tengan preferencias o necesidades distintivas; es decir, tengan demandas muy particulares por las cuales estén dispuestos a pagar el precio promedio más alto del mercado. Por lo general, la estrategia enfocada, elige un segmento de mercado determinado con necesidades inusuales o distintivas.

Para que una empresa escoja una estrategia de enfoque debe tomar en consideración lo siguiente:

- El nicho de mercado deberá ser lo suficientemente grande para que la empresa sea rentable.
- La empresa cuenta con las capacidades y los recursos necesarios para servir al nicho de manera efectiva.
- La empresa cuenta con clientes fieles y leales a la marca, por lo que los competidores no podrán quitarle a los clientes, a pesar del menor precio o diferenciación.



Para que una estrategia de enfoque sea efectiva, deberá tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

- Conozca a la perfección a cada uno de sus clientes
- Desarrolle relaciones con cada uno de sus clientes y sus proveedores. Establecer relaciones con ellos va más allá de conocerlos.
- Realice investigaciones que le permitan conocer de manera casi inmediata, cualquier cambio en los gustos y preferencias de sus clientes.
- Desarrolle estrategias de marketing para atraer y retener a sus clientes pero sobre todo para fidelizarlos.
- Desarrolle estrategias de marketing que lo posicione en la industria como una empresa enfocada a nichos de mercado.
- Mantenga procesos flexibles y sistemas de control de costos, que busquen la máxima eficiencia y rentabilidad del negocio, al mismo tiempo que la más alta satisfacción de sus clientes.
- Conforme un equipo humano capaz de conocer y satisfacer las necesidades de cada cliente en particular.

Sea cual fuere la estrategia competitiva elegida, recuerde lo siguiente (Weinberger Villarán, 2009):

- Las estrategias competitivas son formuladas por la alta dirección de la empresa, sobre la base de un análisis del entorno y de las fuerzas internas de la organización.
- Numerosas empresas de una misma industria pueden competir con éxito, empleando diversas estrategias genéricas.
- El éxito de una estrategia depende de la consistencia con la que ha sido formulada e implementada, además de ser periódicamente renovada.
- La estrategia de una empresa debe modificarse ni bien varíe la estructura de la industria o la posición de la competencia.



En resumen, las estrategias competitivas presentadas muestran claramente tres formas de competir en el mercado:

- Ser la empresa capaz de ofrecer un producto o servicio con la calidad deseada por el público objetivo, al precio más barato del mercado. Para ello, la eficiencia de costos es fuente de la ventaja competitiva.
- Ser una empresa capaz de ofrecer un producto o servicio con ciertos atributos que el cliente valora, y por los cuales está dispuesto a pagar un precio superior al promedio del mercado. Para ello, la investigación de mercados y el estudio del comportamiento del consumidor son indispensables, para conocer cuáles son los atributos más valorados por el cliente y cómo sus gustos y preferencias van cambiando con el tiempo. En este caso, el conocimiento del cliente, la innovación y la creatividad son fuentes de ventaja competitiva.
- Ser una empresa capaz de satisfacer las demandas de un determinado nicho de mercado. En este caso, el conocimiento del cliente es fundamental para poder retenerlo y fidelizarlo, a través de argumentos emocionales y subjetivos más que a comparaciones objetivas y racionales en relación a la competencia. Las empresas que aplican una estrategia de enfoque, suelen contar con departamentos de marketing y de atenciones al cliente, sumamente eficientes y especializadas.

Una vez que el empresario y la alta dirección han definido la estrategia competitiva más adecuada, el siguiente paso es comunicarla a toda la organización. Recuerde que la estrategia competitiva es sólo una parte del plan estratégico de la empresa, por lo tanto, antes de comunicar cuál es la estrategia elegida para competir en el mercado, usted debe comunicar y asegurarse de que toda la organización haya comprendido la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos.

Luego de conocer y comprender todos estos elementos del plan estratégico, el siguiente paso es implementar la estrategia elegida. Para ello, cada unidad y cada persona debe establecer un plan de acción en función al plan estratégico formulado y aprobado: visión, misión, objetivos estratégicos y estrategia competitiva. En esta etapa, los responsables de cada área deben velar por el establecimiento de objetivos y estrategias operativas o funcionales.



3.5.5 Fuerzas competitivas en las empresas

(Baena , Sánchez, & Montoya Suárez, pág. 2) Cita a Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

(Porter, 2008, pág. 2) Primer párrafo explica que: El trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector.

Gráfico 2

Las cinco fuerzas competitivas del sector



Fuente: (Porter, 2008, pág. 3)

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo.



Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estrategia como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia. (Porter, 2008, pág. 3)

Las cinco fuerzas competitivas planteadas, son conocidas o llamadas también como el diamante de Porter, estos cinco elementos conforma un sistema donde hay interrelación entre cada uno. El desarrollo de uno va a beneficiar o afectar a los otros.

El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en cluster⁶ de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante a Nivel Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos

3.5.6 Descripción de cada una de las fuerzas competitivas

Michael Porter (2008, págs. 3-9) explica las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia:

- 1. Amenaza de nuevos entrantes.** Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia, sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados, tal como lo hizo Pepsi cuando ingresó en la industria del agua embotellada, o Microsoft, cuando

⁶ **Cluster:** es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un "cluster" podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad, recuperado el 9 de julio de 2016, <http://losclustersgeoeconomica2007.blogspot.com/2007/11/concepto-declusters.html>



comenzó a ofrecer navegadores de Internet, y Apple, cuando entró en el negocio de la distribución de música.

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. En el sector minorista de café especializado, por ejemplo, las barreras de entrada son relativamente bajas, por lo cual Starbucks debe invertir agresivamente en modernizar sus tiendas y ofertas de menú.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es la *amenaza* de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad.

Barreras de entrada. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes.

Existen siete fuentes importantes:

- 1. Economías de escala por el lado de la oferta.** Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores. Las economías de escala por el lado de la oferta desalientan la entrada al obligar al posible entrante a ingresar al sector en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos, o aceptar una desventaja de costos.

Las economías de escala se encuentran prácticamente en todas las actividades de la cadena de valor; la importancia de cada una depende del sector. En el sector de microprocesadores, los actores establecidos como Intel están protegidos por economías de escala en investigación, fabricación de chips y marketing para los clientes. En el caso de empresas de cuidado del césped, como Scotts Miracle-Gro, las economías de escala más importantes se encuentran en la cadena de suministro y la publicidad en los medios. En la entrega de paquetes pequeños, las economías de escala surgen en los sistemas logísticos nacionales y en la tecnología de la información.



- 2. Beneficios de escala por el lado de la demanda.** Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa. Los compradores posiblemente confíen más en empresas más grandes cuando compran productos esenciales: recuerde el dicho que señala que nunca despidieron a nadie por comprar en IBM (cuando era un fabricante líder de computadoras).

Los compradores también podrían valorar ser parte de una “red” en conjunto con una cantidad más amplia de otros clientes. Por ejemplo, los participantes de los remates online se sienten atraídos por eBay porque ofrece la mayor cantidad de socios con quienes hacer negocios.

Los beneficios de escala por el lado de la demanda desalientan la entrada al limitar la disposición de los clientes para comprarle a un recién llegado, y al reducir el precio que el recién llegado puede exigir hasta que genere una gran base de clientes.

- 3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor.** Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor, debe, por ejemplo, cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información. Mientras más altos los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un recién llegado adquirir clientes. El software de planificación de recursos de la empresa (ERP, por sus siglas en inglés) es un ejemplo de un producto con costos muy altos por cambio de proveedor. Una vez que una empresa ya ha instalado el sistema ERP de SAP, por ejemplo, los costos de cambiarse a un nuevo proveedor son muy elevados debido a los datos involucrados, al hecho de que los procesos internos han sido adaptados a SAP, a la necesidad de una nueva e importante capacitación, y a las aplicaciones cruciales para la misión.

- 4. Requisitos de capital.** La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo. La barrera es especialmente sólida si el capital se requiere para gastos irre recuperables, y



por lo tanto, más difíciles de financiar, como la publicidad previa al lanzamiento o investigación y desarrollo. Aun cuando las grandes corporaciones tienen los recursos financieros para invadir prácticamente cualquier sector, los enormes requerimientos de capital en ciertos ámbitos limitan la entrada de posibles competidores.

A la inversa, en ámbitos como el de servicios de preparación para el pago de impuestos o transporte en camiones de corta distancia, los requerimientos de capital son mínimos, por lo cual abundan los nuevos participantes en el mercado. Es importante no exagerar el grado en el cual los requerimientos de capital frenan a los posibles competidores por sí solos. Si los retornos dentro del sector son atractivos y se espera que lo sigan siendo, y si los mercados de capital son eficaces, habrá inversionistas dispuestos a financiar a los nuevos candidatos. Para las empresas aéreas aspirantes, por ejemplo, hay financiamiento disponible para comprar costosos aviones debido a su alto valor de reventa, una de las razones por las cuales han aparecido varias aerolíneas nuevas en casi todas las regiones.

5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.

Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas se deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marcas establecidas, o la experiencia acumulada que significa que los actores establecidos han aprendido cómo producir más eficazmente. Los recién llegados intentan obviar estas ventajas.

Las nuevas tiendas de descuentos como Target y Wal-Mart, por ejemplo, han ubicado sus tiendas en lugares no ocupados por la competencia, en lugar de instalarse en centros comerciales regionales donde las grandes tiendas comerciales ya están bien establecidas.

6. Acceso desigual a los canales de distribución. El nuevo entrante debe, por cierto, asegurar la distribución de su producto o servicio. Un nuevo producto alimenticio, por ejemplo, debe desplazar a otros de la góndola del supermercado mediante descuentos, promociones, programas intensos de ventas, o cualquier otro medio. Mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en un sector. A veces, el acceso a la distribución constituye una barrera tan alta que los nuevos competidores deben obviar los canales de distribución que ya existen y crear los suyos



propios. Así, las aerolíneas nuevas de bajos costos han evitado la distribución mediante las agencias de viajes (quienes suelen favorecer a las aerolíneas establecidas con pasajes más caros), y han alentado a los pasajeros para que reserven sus propios vuelos mediante Internet.

7. Políticas gubernamentales restrictivas. Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada. Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas, tales como requerimientos de licencias y restricciones a las inversiones extranjeras.

Los sectores regulados como la venta minorista de licores, servicios de taxis y líneas aéreas son ejemplos ilustrativos. Las políticas gubernamentales pueden elevar las otras barreras de entrada usando medidas como reglas extensivas de patentes que protegen la tecnología propietaria contra la imitación, o reglamentos medioambientales o de seguridad que incrementan las economías de escala que enfrentan los nuevos entrantes. Por cierto, las políticas gubernamentales también pueden hacer más fácil la entrada, directamente mediante subsidios, por ejemplo, o indirectamente al financiar investigación básica y poniéndola a disposición de todas las empresas, antiguas y nuevas, reduciendo así las economías de escala.

Las barreras de entrada deberían ser evaluadas según las capacidades de los potenciales entrantes, los cuales podrían ser nuevas empresas, firmas extranjeras, o empresas de sectores relacionados. Y, tal como ilustran algunos de nuestros ejemplos, el estratega debe estar alerta a las maneras creativas que los recién llegados podrían adoptar para obviar esas supuestas barreras.

Represalias esperadas. La manera en que potenciales entrantes perciban la posible reacción de los actores establecidos también influirá en su decisión de entrar o no a un sector. Si la reacción es lo suficientemente enérgica y prolongada, el potencial de rentabilidad de participar en el sector puede ser inferior al costo de capital. Los actores establecidos a menudo usan las declaraciones y respuestas públicas destinadas a un posible competidor para enviar un mensaje a otros posibles candidatos acerca de su compromiso con defender su participación de mercado.

Los recién llegados probablemente temerán una represalia si:

- Los actores establecidos han respondido enérgicamente en el pasado a nuevos entrantes.



- Los actores establecidos poseen recursos substanciales para defenderse, incluyendo excedentes de efectivo y crédito no usado, capacidad productiva disponible o poder sobre los canales de distribución y clientes.
- Es probable que los actores establecidos reduzcan los precios porque están comprometidos con preservar su participación de mercado a toda costa, o porque el sector tiene altos costos fijos que generan una fuerte motivación para reducir los precios para llenar la capacidad ociosa.
- El crecimiento del sector es lento, por lo cual los recién llegados pueden aumentar su volumen sólo al quitárselo a los actores establecidos.

Evidentemente, un análisis de las barreras de entrada y de las represalias esperadas es clave para cualquier empresa que está considerando entrar en un nuevo sector. El desafío es hallar formas de superar las barreras de entrada sin anular, mediante una pesada inversión, la rentabilidad de participar en el sector.

2. El poder de los proveedores. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. Microsoft, por ejemplo, ha contribuido a erosionar la rentabilidad para los fabricantes de computadoras personales alzando los precios de los sistemas operativos.

Los fabricantes de PC, compitiendo agresivamente por clientes que tienen la capacidad de cambiar de un proveedor a otro, tienen muy restringidas las posibilidades de alzar sus precios.

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende. Un caso ilustrativo de esta situación es el cuasi monopolio de Microsoft en los sistemas operativos en conjunto con la fragmentación de los ensambladores de PC.



- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos. Los proveedores que abastecen a muchos sectores no dudarán en extraer el máximo de utilidades de cada uno. Si un sector específico representa un alto porcentaje del volumen o utilidades de un grupo de proveedores, no obstante, los proveedores querrán proteger al sector mediante precios razonables y querrán aportar a actividades tales como I&D y lobbying.
 - Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor. Por ejemplo, es difícil cambiar de proveedor si las empresas han invertido fuertemente en equipamiento complementario especializado o en aprender cómo operar el equipamiento de un proveedor (como es el caso de los terminales Bloomberg usados por profesionales del sector financiero). O también hay empresas que han ubicado sus líneas de producción adyacentes a las instalaciones manufactureras de un proveedor (por ejemplo, algunas empresas de bebidas y fabricantes de envases). Cuando los costos por cambiar de proveedor son altos, a los participantes del sector les cuesta hacer que los proveedores se enfrenten entre sí (nótese que los proveedores también pueden verse obligados a asumir costos por cambio de proveedores. Esto limita su poder).
 - Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados. Las empresas farmacéuticas que ofrecen medicamentos patentados con beneficios médicos distintivos tienen más poder sobre los hospitales, las organizaciones de cuidado de la salud, y otros compradores de medicamentos, por ejemplo, que las empresas que venden medicamentos genéricos o réplicas.
 - No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor. Los sindicatos de pilotos, por ejemplo, ejercen considerable poder como proveedores dentro de las líneas aéreas, en parte debido a que no existe una buena alternativa a un piloto bien capacitado para manejar un avión.
 - El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada. En ese caso, si los participantes del sector generan muchas ganancias en comparación con los proveedores, impulsarán a los proveedores a que se unan al mercado.
- 3. El poder de los compradores.** Los clientes poderosos, el lado inverso de los proveedores poderosos, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa



los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.

Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor. Los compradores de grandes volúmenes son especialmente poderosos en sectores con altos costos fijos, como los equipos de telecomunicaciones, la excavación petrolera en mar abierto y los productos químicos a granel. Altos costos fijos y bajos costos marginales incrementan la presión sobre los rivales para que mantengan la capacidad completa mediante descuentos.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que siempre podrán encontrar un producto equivalente, tenderán a hacer que los proveedores se enfrenten.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades. Desde hace tiempo que los productores de bebidas carbonatadas y de cerveza han controlado el poder de los fabricantes de envases al amenazar con y en ciertas ocasiones cumpliendo con su amenaza y fabricar los materiales de envase por sí mismos.

Un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones. En estos casos, es posible que los compradores comparen precios y negocien agresivamente, como es el caso de las hipotecas. Cuando el producto vendido por el sector



equivale a una pequeña fracción de los costos del comprador o de sus gastos, éstos son menos sensibles a los precios en general.

- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o, de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición. En cambio, los clientes que generan altas utilidades son, por lo general, menos sensibles a los precios (por cierto, esto es verdad si el producto no representa un porcentaje alto de sus costos).
- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector. Donde la calidad sí se ve muy afectada por éste, los compradores son, por lo general, menos sensibles a los precios. Cuando compran o arriendan cámaras de cine de calidad, los productores de grandes películas prefieren equipamiento altamente confiable con las prestaciones más recientes. Prestan poca atención al precio.
- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador. En este caso, los compradores se centran en los precios. En cambio, cuando el producto o servicio de un sector puede pagar su precio muchas veces mejorando el desempeño o reduciendo la mano de obra, material, u otros costos, los compradores habitualmente están más interesados en la calidad que en el precio. Ejemplos de esto incluyen productos y servicios como contabilidad de impuestos o sondeo de yacimientos (que mide las condiciones subterráneas de los pozos petroleros), que pueden ahorrarle e incluso generarle dinero al comprador. Asimismo, los compradores suelen no ser sensibles a los precios en servicios como la banca de inversiones, donde un mal desempeño puede ser costoso y embarazoso.

La mayoría de las fuentes de poder del comprador son iguales tanto para los consumidores como para los clientes B2B. Al igual que los clientes industriales, los consumidores suelen ser más sensibles a los precios si los productos que compran no son diferenciados, son caros en relación con sus ingresos, y son del tipo donde el desempeño del producto tiene consecuencias limitadas. La principal diferencia respecto de los consumidores es que sus necesidades pueden ser más intangibles y más difíciles de cuantificar.

Los clientes intermedios, o los clientes que compran el producto pero sin ser los usuarios finales (como ensambladores o canales de distribución), pueden ser analizados de la misma forma que otros compradores, aunque debe agregarse un importante elemento. Los clientes intermedios adquieren un poder de negociación



importante cuando pueden influir en las decisiones de los clientes más cercanos al usuario final. Los vendedores minoristas de productos electrónicos de consumo, los vendedores minoristas de joyas y los distribuidores de equipos agrícolas son ejemplos de canales de distribución que ejercen una fuerte influencia en los usuarios finales.

Los productores a menudo intentan disminuir la importancia de los canales mediante acuerdos exclusivos con distribuidores específicos o minoristas, o vendiendo directamente al usuario final. Los fabricantes de componentes intentan ejercer poder sobre los ensambladores creando preferencias por sus componentes con los clientes finales. Éste es el caso con las partes de bicicletas y con los edulcorantes. DuPont ha logrado una influencia enorme al dirigir la publicidad para su marca Stainmaster de fibras para alfombras no sólo a los fabricantes de alfombras que las compran, sino a los consumidores más abajo en la cadena. Muchos consumidores piden alfombras Stainmaster aun cuando DuPont no es un fabricante de alfombras.

4. La amenaza de los sustitutos. Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas. Las video conferencias son un sustituto de los viajes. El plástico es un sustituto del aluminio. El e-mail es un sustituto del correo postal express. A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Por ejemplo, productos y servicios para el cuidado del césped se ven amenazados cuando los edificios con viviendas para múltiples familias en las zonas urbanas reemplazan las casas para una familia en los suburbios. El software vendido a los agentes se ve amenazado cuando los sitios web de líneas aéreas y de viajes substituyen a las agencias de viajes.

Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector: para alguien que busca un regalo para el Día del Padre, las corbatas y las herramientas eléctricas pueden ser sustitutos. Un sustituto es no comprar algo, comprar un producto usado en lugar de uno nuevo, o hacerlo uno mismo (llevar el servicio o producto a la propia empresa). Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.



Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen las bonanzas que el sector podría cosechar en los periodos buenos. En las economías emergentes, por ejemplo, el alza en la demanda de teléfonos fijos ha menguado a medida que muchos consumidores optan por tener el teléfono celular como su primera y única línea telefónica.

La amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector. Mientras mejor el valor relativo del sustituto, más custodiado se encuentra el potencial de utilidades de un sector. Por ejemplo, los proveedores convencionales de servicios de telefonía de larga distancia han sufrido con la llegada de servicios de bajo costo basados en Internet, como Vonage y Skype. Asimismo, las tiendas de arriendo de videos han sufrido con la aparición de los servicios de videos a pedido por cable y satélite, los servicios online de arriendo de videos como Netflix, y la creciente popularidad de sitios de video por Internet como YouTube de Google.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo. Cambiar de un medicamento propietario con marca a uno genérico, por ejemplo, normalmente implica costos mínimos, lo que explica por qué el cambio a los medicamentos genéricos (y el descenso en los precios) son tan sustanciales y rápidos.

Los estrategias deberían poner especial atención a los cambios en otros sectores que podrían transformarlos en atractivos sustitutos donde antes no lo eran. Los mejoramientos en los materiales plásticos, por ejemplo, les permitió sustituir al acero en la fabricación de muchos componentes de autos. De esta manera, los cambios tecnológicos o las discontinuidades competitivas en empresas que al parecer no se relacionan entre sí, pueden impactar de manera importante la rentabilidad del sector. Por cierto, la amenaza del sustituto también puede tornarse en ventajas para un sector, y tener un impacto positivo en su rentabilidad y crecimiento futuros.

- 5. La rivalidad entre competidores existentes.** La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.



La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia. En estas situaciones, para los rivales es difícil no robarle negocios a sus pares. Sin una empresa líder, las prácticas deseables para un sector como un todo simplemente no se cumplen.
- El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.
- Las barreras de salida son altas. Las barreras de salida son el lado inverso de las barreras de entrada, y surgen debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado aun cuando podrían estar generando retornos bajos o negativos. La capacidad ociosa sigue siendo usada, y la rentabilidad de los competidores saludables sufre a medida que los rivales enfermos se mantienen dentro del mercado.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular. Un alto compromiso con un negocio surge por una variedad de razones. Por ejemplo, los competidores que son de propiedad estatal podrían tener metas que incluyen empleo y prestigio. Las unidades de empresas más grandes podrían participar en un sector por razones de imagen o para ofrecer una línea completa. A veces, los choques de personalidad o egos exageran la rivalidad a costa de la rentabilidad en ámbitos como los medios de comunicación y la alta tecnología.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

La fuerza de la rivalidad refleja no sólo la intensidad de la competencia sino también la base de la competencia. Las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa, y si los rivales convergen para competir en las mismas dimensiones, son elementos que ejercen una enorme influencia en la rentabilidad.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes. Habitualmente, los



recortes en los precios son fáciles de ver y de igualar, lo que crea las probabilidades de rondas sucesivas de represalias.

Una competencia sostenida de precios también acostumbra a los clientes a prestar menos atención a las prestaciones del producto y la calidad del servicio.

Es más factible que se dé una competencia de precios si:

- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores. Esto alienta a los competidores a recortar los precios para ganar nuevos clientes. Años de guerras de precios de las líneas aéreas reflejan estas circunstancias en aquel sector.
- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos. Esto crea una presión intensa para que los competidores recorten los precios por debajo de sus costos promedios, e incluso cerca de sus costos marginales, para robar clientes incrementales mientras aún contribuyen a cubrir los costos fijos. Muchas empresas de materiales básicos, como papel y aluminio, padecen de este problema, sobre todo si la demanda no crece. También lo padecen las empresas de despacho con redes fijas de rutas que deben recorrer independientemente del volumen.
- La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz. La necesidad por grandes expansiones de capacidad, tal como existe en el negocio de cloruro de polivinilo clorado, rompe el equilibrio de oferta y demanda del sector y a menudo lleva a largos y recurrentes periodos de exceso de capacidad y recortes de precios.
- El producto es perecible. El que un producto sea perecible genera una fuerte tentación de recortar precios y vender un producto mientras aún tiene valor. Los productos y servicios perecibles son más de lo que se cree habitualmente. Así como los tomates son perecibles porque se pudren, los modelos de computadoras son perecibles porque pronto se tornan obsoletos. La información puede ser perecible si se difunde rápidamente o se torna obsoleta, perdiendo así su valor. Los servicios como la acomodación en hoteles son perecibles en el sentido de que la capacidad ociosa nunca se puede recuperar.

Existen menos probabilidades de que la competencia en dimensiones que no abarcan el precio, prestaciones del producto, servicios de apoyo, tiempo de entrega,



o imagen de marca, por ejemplo erosionen la rentabilidad dado que ésta mejora el valor para el cliente y puede aguantar precios más altos. Además, cuando la rivalidad se centra en esas dimensiones es capaz de mejorar el valor en comparación con los sustitutos, o de elevar las barreras que enfrentan los nuevos entrantes. Aunque la rivalidad en las dimensiones que no incluyen el precio a veces crece a niveles que socavan la rentabilidad del sector, es mucho menos probable que esto ocurra que cuando la rivalidad gira en torno a los precios.

Tan importante como las distintas dimensiones de la rivalidad es preguntarse si los rivales compiten en las *mismas* dimensiones. Cuando todos o varios de los competidores se esmeran por satisfacer las mismas necesidades o por competir en torno a los mismos atributos, el resultado es una competencia de suma cero. Ocurre que la ganancia de una empresa es a menudo la pérdida de otra, lo que reduce la rentabilidad. Cuando la competencia gira en torno a los precios existen más riesgos de que se genere una competencia de suma cero que cuando no se relaciona con los precios, pero esto podría no ser el caso si las empresas se preocupan de segmentar sus mercados y dirigen sus ofertas de bajos precios a distintos clientes.

La rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas. Esta competencia no sólo puede dar paso a una rentabilidad promedio más alta sino que también puede expandir el sector, a medida que se satisfacen de mejor manera las necesidades de más grupos de consumidores. La oportunidad para la competencia de suma positiva será mayor en aquellos sectores que atienden a una variedad de grupos de consumidores. Con una clara comprensión de los fundamentos estructurales de la rivalidad, los estrategas a veces pueden dar los pasos para cambiar la naturaleza de la competencia hacia una dirección más positiva.

(Porter, 2008, pág. 89) Explica que comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia. Toda empresa debería saber cuál es la rentabilidad promedio de su sector y cómo ésta ha ido cambiando en el tiempo. Las cinco fuerzas competitivas exponen por qué la rentabilidad del sector es como es. Sólo entonces puede una empresa incorporar las condiciones del sector en su estrategia.

Las fuerzas revelan los aspectos más importantes del entorno competitivo. También brindan una base de referencia para medir las fortalezas y debilidades de una empresa: ¿Dónde se ubica la empresa versus los compradores, proveedores, entrantes, rivales, y sustitutos? Más importante aún, una comprensión de la



estructura del sector orienta a los ejecutivos hacia posibilidades provechosas para la acción estratégica, la cual podría incluir todas o algunas de las siguientes opciones: posicionar la empresa para que esté mejor preparada para enfrentar las fuerzas competitivas actuales; anticipar y explotar las alteraciones en las fuerzas; y darle forma al balance de las fuerzas para crear una nueva estructura del sector que sea más favorable para la empresa. Las mejores estrategias explotan más de una de estas posibilidades.



IV. SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN

- 1- Las MIPYMES del sector servicio de comida buffet de la ciudad de Estelí implementan empíricamente algunas estrategias competitivas y elementos del marketing de servicio en sus establecimientos.
- 2- Las MIPYMES del sector servicio de comida buffet desconocen las estrategias competitivas y los elementos del marketing de servicio.
- 3- La competencia existente en las MIPYMES del sector de comidas buffet en la ciudad de Estelí contribuye al desarrollo y la mejora continua de sus procesos.



V. MATRIZ DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
N° 1 ¿Qué estrategias competitivas utilizan las MIPYMES del sector servicio de comida buffet de la ciudad de Estelí?	Determinar las <u>estrategias competitivas</u> utilizadas por las MIPYMES del sector de comida buffet de la ciudad de Estelí	Estrategias competitivas	Rosa Luque (2007, pág. 29) enuncia que “la estrategia competitiva de una empresa consiste en los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado	Tipos de estrategias competitivas: 1. Liderazgo en costos: Las empresas que aplican una estrategia de liderazgo en costos, generalmente buscan ser proveedores de bajo costo de la industria, es decir, atraen a sus clientes por tener el precio promedio más bajo del mercado. (Weinberger Villarán, 2009, pág. 50) 2. Estrategia de diferenciación: busca otorgar al cliente un producto o	Primaria Propietarios Clientes	Entrevistas dirigidas Encuestas Guía de observación	Fijación de precio de los productos y servicios Relación con proveedores de materia prima e insumos Producto y servicio más valorado por el cliente Innovación en los productos y servicios Comunicación con el cliente para determinar gustos y preferencias



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				<p>servicio que le entregue mayor valor, aunque ello implique un mayor precio. En este caso, el empresario debe obsesionarse por identificar uno o varios atributos del producto o servicio, que mejorarán el nivel de satisfacción del cliente, por lo cual el cliente estará dispuesto a pagar un mayor precio, pues valora la diferenciación (Weinberger Villarán, 2009, pág. 52)</p> <p>3. Estrategia de enfoque: Esta estrategia generalmente es empleada por empresas o instituciones que</p>			<p>Nicho de mercado que atienden</p> <p>Fidelidad clientes</p> <p>Capacidad y recursos para servir al mercado</p> <p>Estrategias competitivas formuladas por los propietarios</p> <p>Periodos de utilización de estrategias competitivas</p> <p>Transmisión de estrategias a los trabajadores</p>



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				producen bienes o servicios para nichos de mercado muy particulares. (Weinberger Villarán, 2009, pág. 54)			



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
N° 2 ¿Cuáles son los elementos del marketing de servicio que utilizan las MIPYMES del sector servicio de comida buffet en la ciudad de Estelí?	Describir los elementos del <u>marketing de servicio</u> que utilizan las MIPYMES del sector servicios de comida buffet en la ciudad de Estelí	Marketing de servicio	Laura Godínez y Carla Fuente citan a Lovelock (1997) quien expone que “el marketing de servicio es el punto de vista administrativo de la mercadotecnia en los oficios de los servicios”. (2009, pág. 11)	(Lovelock & Wirtz, 2009) en su libro enuncia las 8 Ps del marketing de servicios 1. Elementos del producto: Los productos de servicios consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario 2. Lugar y tiempo: La entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse, así como los canales	Primaria Propietarios Clientes	Entrevistas dirigidas Encuestas Guía de observación	Tipos y/o variedad de productos o servicios ofrecidos a los clientes Exhibición de los productos y servicios Calidad de los productos y el servicio ofrecido Reducción de costos Precio de los productos y servicios Interacción con el cliente y el personal Orientación dada al cliente sobre el producto y



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				<p>empleados. La rapidez y la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio.</p> <p>3. Precio y otros costos para el usuario: Este componente debe abordar las perspectivas afines de la empresa de servicios y de sus clientes.</p> <p>4. Promoción y educación: Este componente tiene tres papeles fundamentales: proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una</p>			<p>promociones en el local</p> <p>Proceso de entrega del producto o servicio</p> <p>Procesos y tiempo de atención al cliente</p> <p>Apariencia y uso de uniformes del personal</p> <p>Apariencia de los locales o señales visibles</p>



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos. 5. Proceso: La creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. 6. Entorno físico: La apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia			



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				<p>tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.</p> <p>7. Personal: muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. Sabiendo que la satisfacción o insatisfacción con la calidad del servicio a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes sobre el personal</p>			



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				<p>que tiene contacto con ellos.</p> <p>8. Productividad y calidad:</p> <p>Aunque con frecuencia se tratan de manera separada, la productividad y la calidad deben considerarse los dos lados de una misma moneda. Ninguna organización de servicios puede darse el lujo de abordar cada una de forma aislada.</p>			



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
Nº 3 Identificar la competencia que tienen en las MIPYMES del sector servicio de comida buffet en la ciudad de Estelí	¿Cuáles son las MIPYMES del sector servicio de comida buffet que tienen <u>competencia</u> en la ciudad de Estelí?	Competitividad	Rick Van der Kamp, enuncia que “La competitividad empresarial, según el FEM (Foro Económico Mundial), es determinada tanto por la calidad de operaciones y de estrategias de las empresas, como por la calidad del entorno de negocios de un país”. (2006, pág. 33)	Factores que determinan competitividad a nivel de empresa: (Cárdenas Dávila, 2010, págs. 37-47) 1. Capacidades Directivas: depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y	Primaria Propietarios Clientes	Entrevistas dirigidas Encuestas Guía de observación	Ingreso nuevos competidores Capacidades directivas: habilidades gerenciales, liderazgo empresarial, implementación del proceso administrativo: Planificación, organización, dirección y control, toma de decisiones Calidad del producto Tácticas de diferenciación de productos Atención al cliente Precio del producto en relación al costo



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				tenacidad, valores y sensibilidad social. 2. Calidad en la Producción o Prestación de Servicios - Diferenciación: Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduce en un generador de riquezas. 3. Ventajas Competitivas (costo-calidad): las empresas competitivas serán aquellas			Oferta producto con atributos únicos Recursos tecnológicos Innovación en productos y servicios Recursos comerciales Fidelidad cliente Fortalecimiento marca Promoción y publicidad Trabajo en equipo Proceso de reclutamiento, selección, retención, capacitación e incentivos al personal



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos apreciados por sus clientes. 4. Recursos Tecnológicos: se incluye el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (know-how) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo. 5. Innovación: el éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes,			Recursos financieros, planificación financiera y periodo de tiempo Solicitudes de financiamiento Cultura organizacional



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				<p>adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa.</p> <p>6. Recursos Comerciales: son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y, de la diferenciación de la competencia.</p> <p>7. Recursos Humanos- Capacitación Laboral: el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y</p>			



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				<p>establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.</p> <p>8. Recursos Financieros: El mantenimiento de buenos estándares financieros es uno de los aspectos relevantes para alcanzar el éxito competitivo en las empresas de menor tamaño.</p> <p>9. Cultura: conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas</p>			



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				que forman parte de la empresa.			



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
N°4 Proponer estrategias competitivas que permitan a las MIPYEMES del sector servicios de comida buffet competir	¿Cuáles son las <u>estrategias competitivas</u> que permitirían a las MIPYMES del sector servicio de comida buffet competir?	Fuerzas competitivas	(Baena , Sánchez, & Montoya Suárez, pág. 2) Cita a Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.	<p>1. Amenaza de nuevos entrantes. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.</p> <p>2. El poder de los compradores. Los clientes poderosos, el lado inverso de los proveedores poderosos, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen</p>	<p>Primaria Propietarios</p> <p>Clientes</p>	<p>Entrevistas dirigidas</p> <p>Encuestas</p>	<p>Nuevas empresas o competidores</p> <p>Barrera de entrada</p> <p>Economías de escala</p> <p>Competitividad</p>



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				<p>mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.</p> <p>3. La amenaza de los substitutos. Un substituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas. La amenaza de la substitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un</p>			



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				<p>substituto reemplaza el producto de un sector comprador.</p> <p>4. La rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio.</p>			

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Enfoque de investigación

De acuerdo al problema, propósito y objetivos de investigación, es un estudio cualitativo con ciertos elementos cuantitativos. El paradigma de investigación según el propósito es interpretativo, busca comprender la realidad sobre la aplicación de estrategias competitivas y el marketing de servicio en las MIPYMES del sector servicio de comida buffet.

Para obtener los resultados de la investigación se hizo uso de preguntas de contenido y por lo que además se empleará enfoque cuantitativo que permitirá identificar los beneficios que han obtenido las MIPYMES del sector servicio de comida buffet con la utilización de estrategias competitivas y los elementos del marketing de servicio, las problemáticas, la competencia en el sector.

La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. (2010, pág. 364)

6.2. Tipo de investigación

Según la propósito del estudio es de tipo descriptivo y explicativo, ya que se determinará si las MIPYMES del sector servicio de comida buffet de la ciudad de Estelí implementan estrategias competitivas y elementos del marketing de servicio y la competitividad de las empresas en estudio.

El Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado y Dra. Pillar Baptista Lucio (2010, pág. 80) explican que los estudios descriptivo según el propósito “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Para el Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado y Dra. Pillar Baptista Lucio (2010, pág. 83) “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”.

(2010, pág. 83) Según el grado los estudios explicativos son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de éstos (exploración, descripción y correlación o asociación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.

De acuerdo al nivel de investigación es aplicada; al analizar el problema se darán soluciones, mediante aportes concretos, tales como la propuesta de estrategias que contribuyan a la competitividad de las MIPYMES en estudio.

6.2.1 Alcance y tiempo

Según el alcance el estudio es de corte transaccional en marcada en un periodo de tiempo determinado, donde se determinara la utilización de estrategias competitivas con respecto al marketing de servicio en el primer semestre 2016.

César Augusto Bernal (2010, pág. 118) define los estudios transaccionales: “Son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado. Esta investigación puede ser descriptiva o explicativa”.

6.3. Población y muestra

6.3.1 Población

Una población es el conjunto según de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz *et al.*, 1980) (Hernández Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 174).

La población está conformada por 10 establecimientos de cuales 6 aceptaron participar en el estudio, estos con categoría de un tenedor a cinco tenedores (lista de establecimientos proporcionados por el INTUR, Estelí). También se incluye en la población a los clientes que concurren a dichos establecimientos (Tabla N° 4, pág. 89).

Tabla Nº 3 Lista de buffet en la ciudad de Estelí

Nº	Nombre establecimiento	Actividad	Categoría 2015
1	Buffet Estelí	Restaurante	Un tenedor
2	Don Juan	Restaurante	Un tenedor
3	Chaman	Restaurante	Un tenedor
4	Sazón Norteño	Restaurante	Dos tenedores
5	Cándida	Restaurante	Dos tenedores
6	Castillo´s Buffet	Restaurante	Tres tenedores

Fuente: Lista de MIPYMES de servicios Buffet en la ciudad de Estelí, proporcionada por Lic. Marden Benavidez, responsable de inspección y registro de INTUR, Estelí

6.3.2 Muestra

La muestra se determinó en base al muestreo no probabilístico utilizado en las investigaciones cualitativas.

En las muestras de este tipo, la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos. (Hernández Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 190).

El muestreo a utilizar es por conveniencia; ya que se trabajó con las MIPYMES del sector servicio de buffet que estuvieron dispuestas a participar en el proceso de investigación.

Según Neus Canal Díaz (2006, pág. 6) el muestreo de conveniencia: El investigador decide qué individuos de la población pasan a formar parte de la muestra en función de la disponibilidad de los mismos (proximidad con el investigador, amistad, etc.).

El muestreo a utilizar en la población de clientes está determinado por la cantidad de consumidores que concurren a estos establecimientos, diariamente asisten 795, en los seis locales, los datos en la siguiente tabla:

Tabla Nº 4 Cantidad de clientes por establecimiento

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“Aproximadamente se atienden 250 clientes diario”. (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“Atendemos aproximadamente 200 clientes al día”. (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“Se atienden 100 clientes diariamente”. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“Se atienden 100 clientes diario”. (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“Llegan diariamente 70 clientes”. (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“Vienen 75 clientes cada día”. (Ruiz, 2016)
Total	795

Estimar una proporción:

Según López Calviño, Pita Fernández, Pértaga Díaz, Seoane Pillado (2010) si deseamos estimar una proporción, debemos saber:

- El nivel de confianza o seguridad (1-a). El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente (Z_a). Para una seguridad del 95% = 1.96, para una seguridad del 99% = 2.58.
- La precisión que deseamos para nuestro estudio.
- Una idea del valor aproximado del parámetro que queremos medir (en este caso una proporción). Esta idea se puede obtener revisando la literatura, por estudio pilotos previos. En caso de no tener dicha información utilizaremos el valor $p = 0.5$ (50%).

$$n = \frac{Z_a^2 * p * q}{d^2}$$

Donde:

- $Z_a^2 = 1.96^2$ (ya que la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$)
- d = precisión (en este caso deseamos un 3%)

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la respuesta sería:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en este caso deseamos un 3%).

Para determinar el tamaño de la muestra por cada MIPYME se utilizará calculadora en la siguiente hoja en Excel, la cual hace los cálculos automáticos ingresando los datos, al igual que las dos fórmulas anteriores.

Vista de hoja en Excel para el cálculo de la proporción de la muestra

ESTIMAR UNA PROPORCIÓN	
Total de la población (N) (Si la población es infinita, dejar la casilla en blanco)	795
Nivel de confianza o seguridad (1-α)	95%
Precisión (d)	5%
Proporción (valor aproximado del parámetro que queremos medir) (Si no tenemos dicha información p=0.5 que maximiza el tamaño muestral)	50%
TAMANO MUESTRAL (n)	259

Fuente: (López Calviño, Pita Fernández, Pérttega Díaz, & Seoane Pillado, 2010)

El cálculo se realizó tomando en cuenta la disposición de cada MIPYME que se dispuso a participar en el proceso de investigación, para ello se consultó al propietario la cantidad aproximada de clientes que consumen diariamente. Este cálculo se realizó para aplicar las encuestas dirigidas a los clientes, ver tabla N° 4, página 89.

Métodos de recogida de datos

Las técnicas de recolección de información propuestas en la investigación para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados están: entrevistas dirigidas a los propietarios, encuestas a los clientes y guía de observación.

- **La entrevista:** la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta (King y Horrocks, 2009). Ésta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Según (Hernández Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 418). Ver anexo N° 3

Para César Augusto Bernal (2010, pág. 256) la entrevista “es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador”.

- **Encuesta:** es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. Según César A. Bernal (2010, pág. 250) Ver anexo N° 3
- **Observación:** No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. Ver anexo N° 3

Para César A Bernal (2010, pág. 257) es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

6.4. Procedimientos

Para obtener la información de los propietarios y consumidores de las MIPYMES del sector de comida buffet se aplicaron: entrevistas, encuestas, y guía observación. Es importante destacar que se trabajó con las MIPYMES que se dispusieron a participar de forma voluntaria en el proceso de investigación. Posterior al trabajo de campo se realizó el análisis de la información, este análisis reflejó los resultados dando respuesta a los objetivos propuestos.

La entrevista se analizó por objetivos de investigación y las encuestas se procesaron utilizando el software estadístico SPSS versión 20, realizando un análisis descriptivo-explicativo, se realizó cruce de algunas variables, los cuales se reflejaron en tablas y gráficos.

La observación complementó el análisis de investigación, ya que, comprobó las condiciones de los locales, vestimenta del personal, los productos ofrecidos, la cantidad de consumidores que concurren a los locales, entre otros elementos de análisis planteados en la matriz de objetivos. Este análisis se reflejó en los resultados por objetivos, con este instrumento se realizó análisis de correspondencia entre variables dependientes.

A continuación el sustento de este planteamiento:

El análisis de correspondencias es una técnica estadística para analizar la relación entre categorías de variables cualitativas. Es una técnica de “reducción de dimensiones en el contexto de tablas de contingencia. El propósito es representar gráficamente la estructura de relaciones de dos o más variables cualitativas mediante mapas de posicionamiento”. El análisis de correspondencias múltiples, a diferencia del análisis de correspondencias simple, trabaja con más de 2 variables, lo que permite incluir variables objetos, que son aquellas donde cada categoría tiene frecuencia igual a 1 (como países o comunas).

Al igual que en el análisis de correspondencias simples, las relaciones entre las categorías de las variables, se analizan a través de los mapas perceptuales, donde cada categoría es ubicada en un punto. La distancia entre las distintas categorías nos permitirá analizar la relación entre ellas. (Díaz & Garrido, 2015)

VII. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra un análisis de los resultados de la información obtenida producto de los instrumentos aplicados, tales como, entrevista a los propietarios, encuesta a los clientes y guía de observación en los establecimientos.

A continuación se realiza una breve caracterización del sector en estudio.

Las MIPYMES del sector servicio de comida buffet en la ciudad de Estelí está conformada por 10 establecimientos, de las cuales 7 cuentan con categoría de uno a cinco tenedores (registro del INTUR, ver anexo N° 05) de las cuales 6 de aceptaron participar en el estudio.

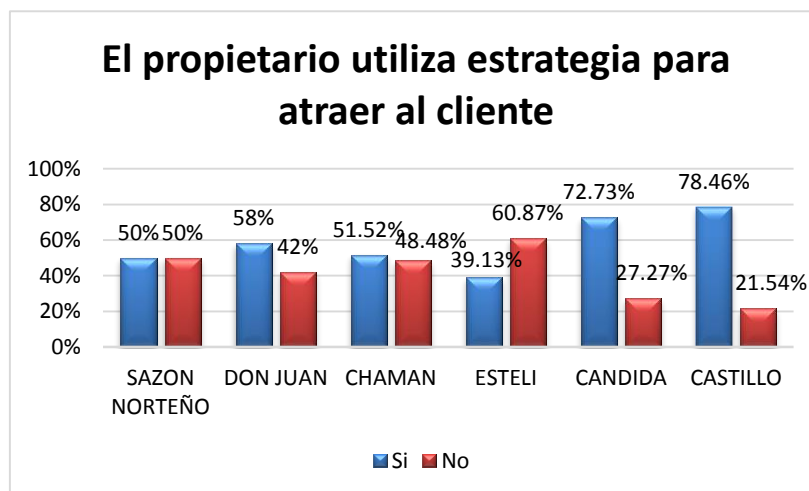
De estas seis empresas, cuatro son dirigidas por mujeres y dos por varones, propietarios y propietarias de las edades comprendidas entre 35 a 49 años, con formación universitaria. Los años de funcionamiento son variados, van desde 1 año del establecimiento más reciente a 17 años del establecimiento más viejo. La cantidad de trabajadores está comprendida de 5 a 15 trabajadores.

A continuación se muestran los resultados por objetivo de seis empresas del sector en estudio:

Objetivo número 1: Determinar las estrategias competitivas utilizadas por las MIPYMES del sector servicio de comida buffet de la ciudad de Estelí.

En las encuestas, los clientes declararon que los propietarios de los seis establecimientos utilizan estrategias competitivas

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 3, se visualiza que los clientes identifican que los propietarios utilizan estrategias para atraerlos al negocio. En el buffet Castillo con un porcentaje de 78.46% afirmaron la aplicación de estrategias, en tanto en el comedor Cándida el porcentaje es de 72.73 % afirman que aplican estrategias, en el buffet Don Juan el porcentaje es de 58% afirman la aplicación de estrategias, en el menor de los casos están: el buffet Chaman con un porcentaje de 52.51 % afirman la aplicación de estrategias, en el Sazón norteño con un porcentaje de 50% afirman que si aplican estrategias y el buffet Estelí con un porcentaje de 39.13 % afirman la aplicación de estrategias. El cliente esta consiente que los propietarios están realizando esfuerzos para atraer clientela, los cuales son importantes para el desarrollo del negocio.

Se consultó a los propietarios si utilizan estrategias competitivas en sus negocios, los comentarios descritos a continuación:

Tabla N° 5 Implementación de estrategias competitivas

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Si, le brindamos un café de cortesía o a veces se trata de adecuar el plato a la economía del cliente". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Si, la calidad de nuestros productos y el precio, son nuestras dos mejores estrategias. La atención al cliente es un agregado ya que para nosotros es normal atenderlos bien". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Si, variamos el menú, mantenemos los precios, sacrificamos las utilidades un poco para mantener los precios y la remodelación del local". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Si, adaptamos los platos al bolsillo de los clientes, cuando vienen grupos grandes les ofrecemos un plato de cortesía, ejemplo vienen siete personas pagan seis y uno le sale gratis". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Buena atención, un chocolate en un día especial". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Ofreciendo buena calidad y un buen precio. Ponemos televisión y música instrumental". (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

En las entrevistas realizadas a los seis propietarios de los establecimientos de comida buffet, todos afirmaron utilizar estrategias competitivas en sus negocios, las que van desde ofrecer café de cortesía, adecuación del precio a las necesidades del cliente, productos de calidad, el precio de los productos, variedad en el menú,

remodelación del local, platos de cortesía cuando llegan grupos grandes, buena atención hasta los dulces de cortesía en días especiales

Los periodos en que los propietarios utilizan las estrategias competitivas varían unos con respecto a otros, a continuación datos:

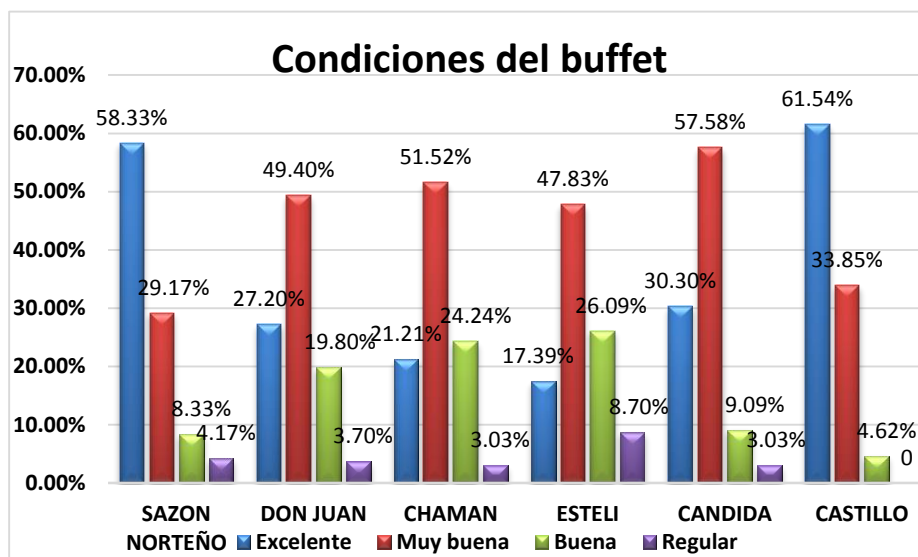
Tabla N° 6 Periodos utilización de estrategias competitivas

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“El café siempre se le ofrece y la adaptación del plato es cuando el cliente lo solicita con respecto a su necesidad y ser flexible para que el cliente se sienta bien y regrese” (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“Desde el inicio”. (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“Permanentemente” (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“Cada vez que se presentan” (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“En días festivos” (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“Siempre” (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Otro tipo de estrategias utilizadas por los propietarios para atraer a los clientes, es a través de las condiciones de los locales, a continuación los resultados según las encuestas:

Gráfico 4

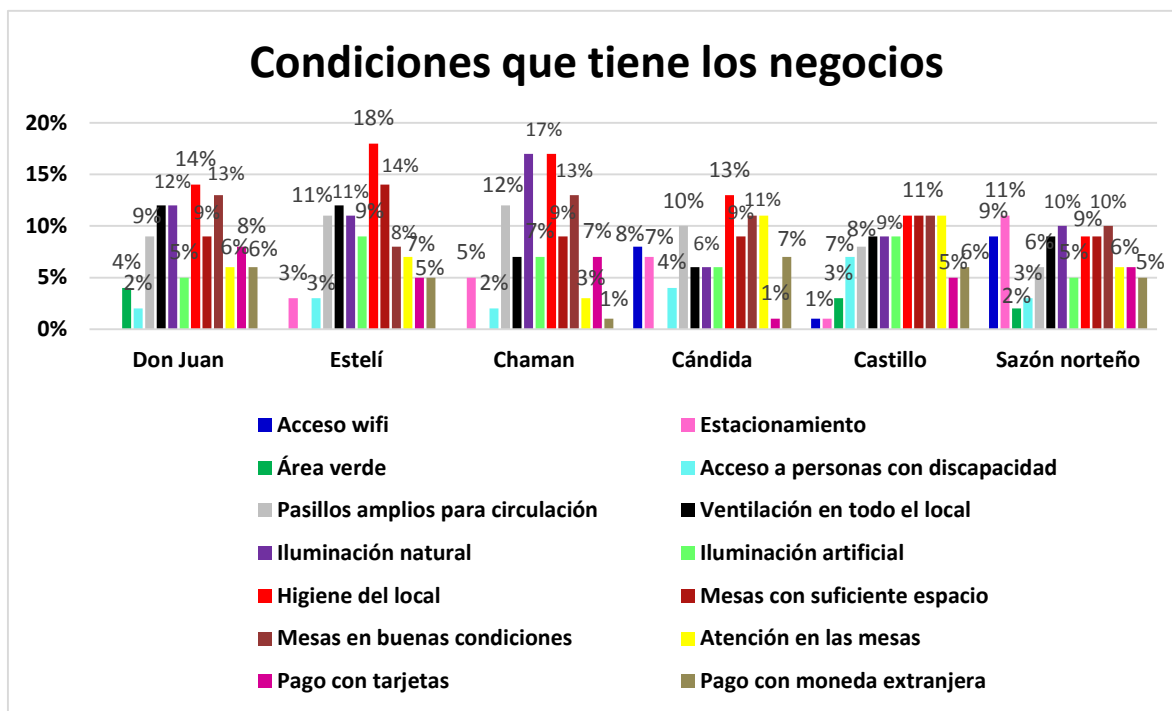


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 4, se observa que en cada establecimiento está diferenciado en porcentajes, los clientes afirmaron que cinco locales tienen condiciones de comodidad, tales como: el buffet Sazón norteño con un porcentaje de 58.33 % de excelente, en el buffet don Juan con un porcentaje de 49.40 % de muy buena, el buffet Chaman con un porcentaje de 51.52 % de excelente, el buffet Estelí con un porcentaje de 47.83 % de muy buena y el comedor Cándida con un porcentaje 57.58 % de muy buena, mientras que en el Castillo's buffet, los clientes afirman que las condiciones son excelentes con un porcentaje del 61.54 %.

Para confirmar este hecho, se consultó al cliente cuales son las condiciones de comodidad tienen los locales, a continuación los datos según encuesta:

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 5, se observan que de las catorce condiciones de comodidad resaltadas por el cliente en los seis establecimientos, los que más sobresalen están: pasillos amplios para circulación, ventilación en todo el local, iluminación natural, higiene en todo el local, mesas con suficiente espacio, mesas en buenas condiciones. Es importante indicar que las condiciones varían en cada local, sin dejar de señalar que los seis establecimientos brindan comodidad a los clientes, ya que las encuestas aplicadas fueron diferenciadas en cantidad en cada establecimiento, debido a la cantidad de clientes que atienden diariamente.

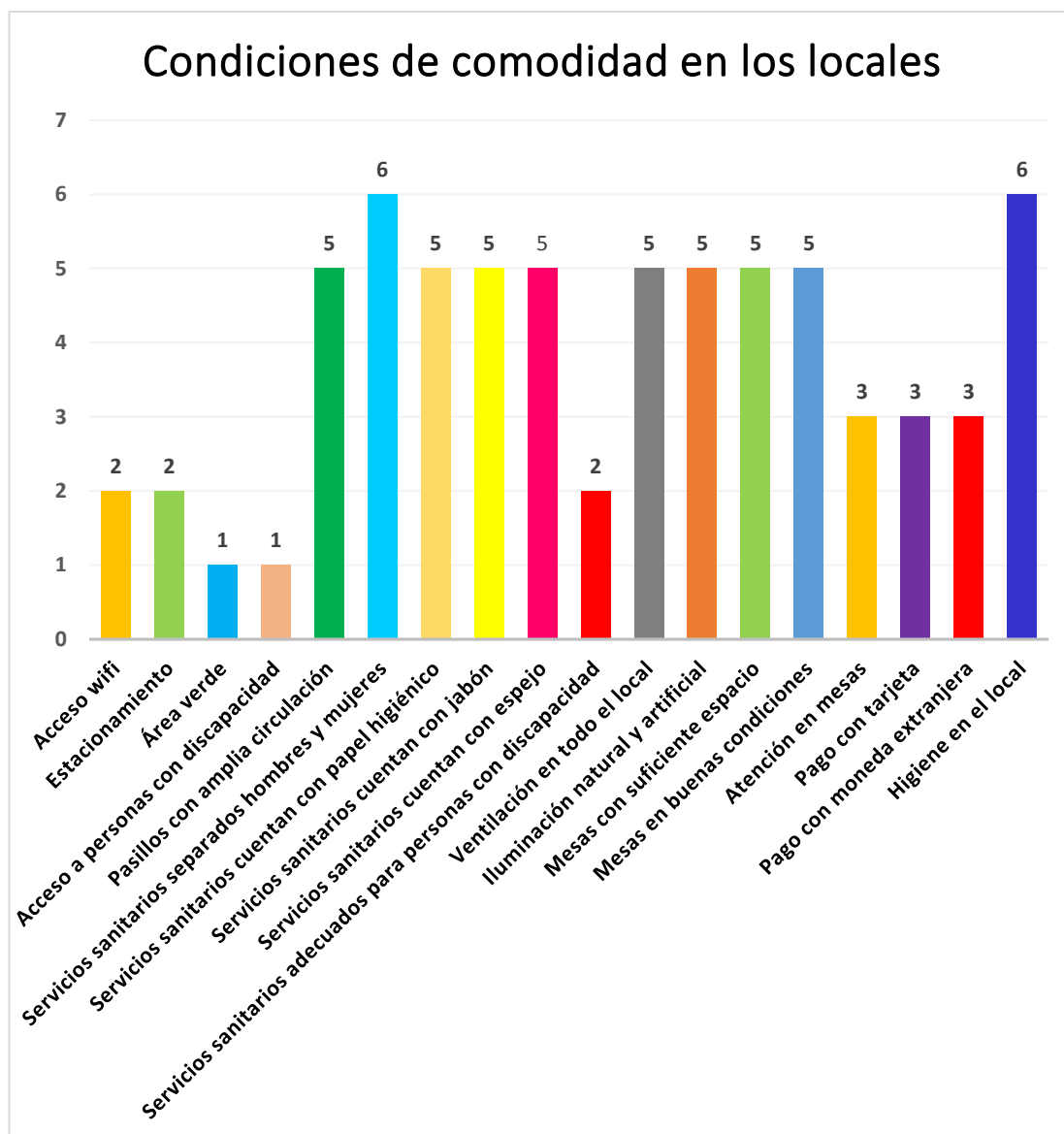
El acceso a wifi solo lo brinda el buffet Sazón norteño y el comedor Cándida, la atención en las mesas la da el Castillo´s buffet y el comedor Cándida.

El buffet don Juan cuenta con 12 condiciones y no cuenta con acceso wifi y estacionamiento, el buffet Estelí cuenta con 12 condiciones, faltándole el área verde y acceso wifi, el buffet Chaman cuenta con 12 condiciones, no cuenta con acceso wifi y área verde, el comedor Cándida cuenta con 13 condiciones, faltándole área

verde, el Castillo's buffet cuenta con las 14 condiciones, teniendo en mejores porcentajes el acceso wifi y estacionamiento, el buffet Sazón norteño cuenta con las 14 condiciones y presenta en menores porcentajes el área verde y acceso para personas con discapacidad.

Para aceptar tal afirmación de comodidad se realizó observación en los seis establecimientos, confirmando la información dada por el cliente, la cual se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 6, las condiciones de comodidad identificadas en la guía de observación arroja dieciocho elementos con respecto a los que el cliente destacó en la encuesta; en los seis locales sobresale la higiene en todo el local y los servicios sanitarios separados para hombres y mujeres.

Otros elementos son: pasillos amplios para circulación, los servicios sanitarios cuentan con papel higiénico, jabón y espejo, ventilación en todo el local, iluminación natural y artificial, mesas con suficiente espacio, mesas en buenas condiciones, ventilación en todo el local, iluminación natural y artificial, todos estos elementos en cinco de los seis locales respectivamente.

Los servicios sanitarios adecuados para personas con discapacidad, están en dos locales comedor Cándida y Castillo's buffet.

Con la descripción anterior se ratifica que los establecimientos cuentan con condiciones básicas que dan comodidad a los clientes. Otro aspecto destacado en la observación y no reflejado en el gráfico es que los locales cuentan con señalización de ruta de evacuación.

El propietario en entrevista expresó que los locales ofrecen condiciones de comodidad como elementos estratégicos, a continuación algunos comentarios:

Tabla N° 7 Condiciones de comodidad en los locales

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Sí, están cómodos no en un 100% pero si tienen las condiciones necesarias. Siempre camino al pendiente de la comodidad y buena atención al cliente". (Alvares, 2016)
Castillo's buffet	"Sí, claro, pensando en ofrecer comodidad se adecuó y remodeló otro local con excelentes condiciones, y ofrecemos nuestros productos en los dos locales". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Sí, pero se están realizando remodelaciones porque el negocio ha crecido". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Tenemos un mejor lugar porque hace poco remodelamos, aunque queremos implementar un panel solar para poner un aire acondicionado". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Sí, las condiciones básicas y necesarias como ventilación, iluminación, higiene, libre acceso". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Sí, porque contamos con parqueo, servicio y ventilación, tenemos capacidad para atención de 150 personas". (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Otro tipo de estrategia que utilizan los propietarios es la comunicación con el cliente, durante este está degustando los alimentos, a continuación datos:

Tabla N° 8 Comunicación del propietario con el cliente

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Si nos comunicamos con el cliente, atenderlo bien y mostrarle una sonrisa para que se sienta bienvenido". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Si, es parte de mi forma de ser y siempre ando pendiente de mis clientes". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Si nos comunicamos. Ya tenemos clientes que se han vuelto amigos". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Si, siempre les pregunto a los clientes y también tenemos un buzón de sugerencias". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Si hay comunicación, yo soy la que está al frente y cualquier cosa ellos me la notifican". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Si. Me interesa saber si los alimentos y el servicio fueron de su agrado". (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Es característico que los propietarios de los seis establecimientos se interesan por estar pendientes de sus clientes, desde darles un saludo de bienvenida hasta consultarles si los alimentos y la atención fueron de su agrado. El propietario es el que está al frente del negocio para cuidar la atención y escuchar al cliente si en algún caso hubiera comentarios sobre los productos. Con estos elementos se confirma que se da la comunicación entre el propietario y el cliente.

Según la teoría de Estrada y Borrero (1996), el marco del servicio es la Comunicación e implica una relación directamente humana que requiere de la activación de efectivos sistemas de comunicación y de una serie de principios fundamentados en valores humanos fundamentales.

En las encuestas y entrevistas aplicadas se puede analizar que los propietarios estiman utilizar estrategias, y estas son más bien algunas formas de crear condiciones de fidelidad en los clientes, estrategias propiamente no se están implementando, sino que son acciones que de ser sostenidas en el tiempo, estas pueden cansar al cliente y este se puede retirar en búsqueda de variedad.

Con respecto a los períodos en los que se utilizan las estrategias, es importante resaltar la frecuencia y sistematicidad. No existe una forma sostenida en el tiempo para que las estrategias las puedan generar, razón por la cual se hace necesario que se formulen estrategias, ya que según los dueños de los negocios éstas se desarrollan en ciertas épocas del año y esto no son propiamente estrategias.

Con respecto a las condiciones de comodidad que actualmente ofrecen los propietarios en sus establecimientos es importante destacar que las subcategorías como el color, la infraestructura, la plaza, la privacidad y la armonía con los servicios, forma parte importante en las condiciones de comodidad. Si el propietario del negocio tiene claro lo que se requiere para funcionar dentro del sector, le generara la ventaja competitiva ante los demás oferentes, por tanto el crear condiciones de comodidad para un sector de mercado claramente establecido le da igualmente una ventaja absoluta, sin embargo se tiene que tener claro si efectivamente lo que el dueño del establecimiento determina que es comodidad igualmente lo es declarado por los clientes.

De acuerdo a los resultados presentados anteriormente en correspondencia con lo que los teóricos expresan sobre algunos conceptos básicos e indispensables se encuentra que las estrategias competitivas de una empresa para Thompson (2004:152) “consiste en los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado”.

El autor Thompson afirma que las iniciativas empresariales que se ponen en práctica para atraer al cliente y satisfacer necesidades son estrategias competitivas; ya que estas le permiten competir y fortalecerse en la porción del mercado que atienden. Es por ello que los propietarios de los seis establecimientos implementan acciones que les favorezcan para atraer al cliente.

Mas sin embargo para la autora (Weinberger Villarán, 2009) en su libro “Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa” clasifica las estrategias por categorías en función al objetivo fundamental que persigue la empresa en estrategias competitivas, siendo las estrategias liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

A continuación se analizará la aplicación de las estrategias que utilizan los propietarios con respecto a la teoría que plantea la autora Weinberger Villarán. La primera estrategia es liderazgo en costos, toma en cuenta los factores para fijar los precios.

Los datos según entrevista expresan los factores utilizados por los propietarios para fijar los precios de los productos:

Tabla N° 9 Factores utilizados para fijar los precios

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"El costo de los productos en el mercado (víveres)". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Una tabla de costos, el precio final de un platillo, manejamos un precio promedio y cuando realizamos la compra de los productos perecederos eso influye en el costo del plato". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Tomando el costo de la materia prima y ponemos 40% de utilidades en caso de que suba la materia prima si es considerablemente, pero en caso que no sea mucho el incremento, sacrificamos las utilidades y le aumentamos un 5%. También comparamos los precios con la competencia". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Si vienen grupos grandes disminuyo un poco la porción y le doy descuento, busco productos más cómodos para la economía de la clientela". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"El costo de la materia prima". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"En base al costo de los insumos". (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

En relación a los comentarios anteriores los propietarios confirman que todos utilizan la estrategia liderazgo en costos, fijando el precio de los productos en base al costo de la materia prima. El único establecimiento que consulta los precios de la competencia, es el buffet Chaman, también utiliza el precio de sus productos se basa en el costo de la materia prima al igual que los otros propietarios.

Según la teoría de la autora (Weinberger Villarán, 2009) la estrategia liderazgo en costos busca captar un amplio espectro del mercado para el cual el precio es una característica esencial del producto. Por lo general, una estrategia de liderazgo en costos puede resultar muy efectiva cuando: el mercado está compuesto por muchos compradores, para quienes el precio es el factor determinante de la compra.

De hecho la forma en que estos negocios pueden tener una buena oferta que sea atractiva a los comensales es comprando barato y ofreciendo un

producto que satisfaga el paladar pero que sea de precio popular. Ya que la mayor parte de los clientes de los buffet son trabajadores de clase media baja.

El segundo elemento de la estrategia de liderazgo en costo, es con relación a los proveedores, en la medida que se tiene una buena relación con ellos esto les genera una ventaja competitiva a los propietarios, igualmente el proveedor se convierte en su mano amiga y por tanto le contribuye con alimentos frescos a un buen precio, negociación en cuanto a plazo de pago.

A continuación datos de los seis propietarios:

Tabla N°10 Relación de los propietarios con los proveedores

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Si, compro por mayor". (Alvares, 2016)
Castillo's buffet	"Si, se compra al por mayor, al mismo proveedor, durante el proceso de elaboración de los productos se orienta al personal ser cuidadosos en no desperdiciar". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Compramos en regulares cantidades a los mismos proveedores y se conserva la calidad y no sacrificamos la calidad en base a los costos". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Si, se compra al por mayor, se está pendiente de no derrochar los productos y usar lo necesario no más de la cuenta". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"No compramos al por mayor, pero le compramos al mismo proveedor, se está pendiente de economizar y tratar de no desperdiciar". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Si, se compra a los mismos proveedores, se está pendiente de que sean productos de calidad, a buen precio, también cierro el negocio temprano para evitar elevar el consumo de luz".(Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

En los comentarios anteriores se confirmaron que los propietarios no descuidan la calidad de los productos, pero si, están pendientes de la calidad de la materia, compran al mismo proveedor, orientan al personal para evitar desperdicios y usar las cantidades necesarias de los insumos durante la elaboración de los productos, estos últimos factores que les permiten cuidar y reducir los costos al momento de elaborar el producto final.

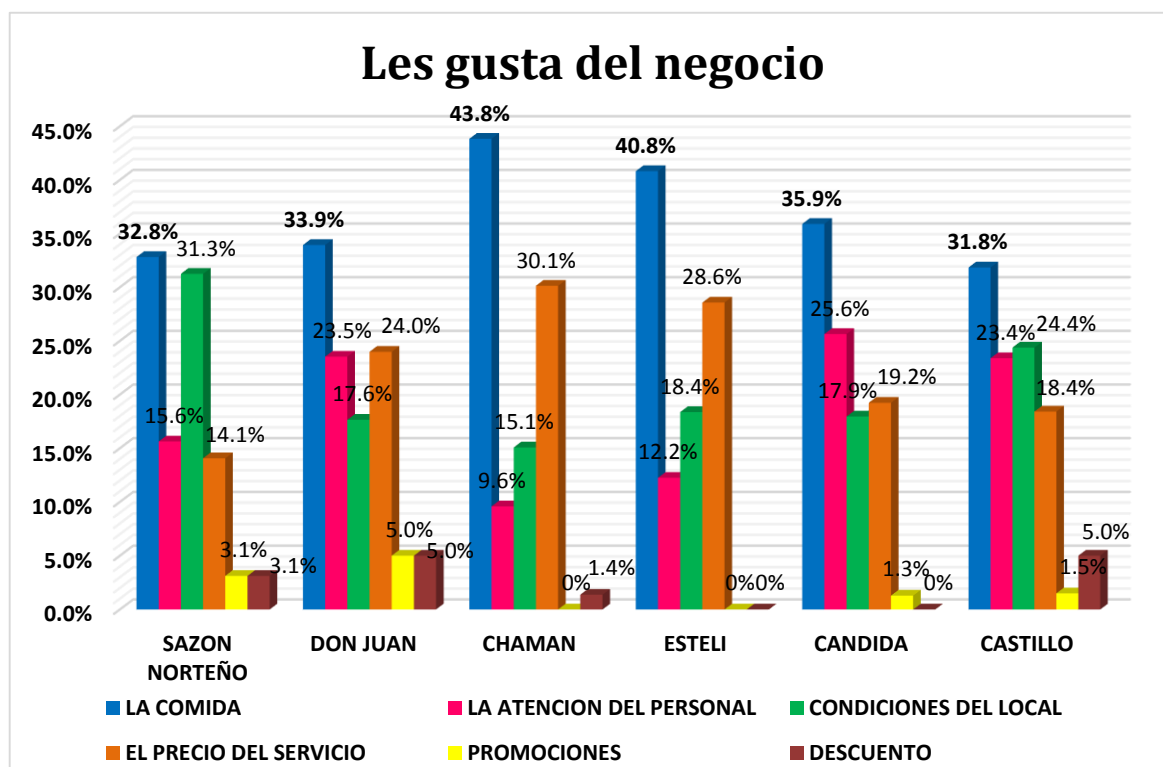
La teoría de la autora (Weinberger Villarán, 2009) plantea que los empresarios compiten empleando una estrategia de liderazgo en costos, tomando

en cuenta: que se establezcan los contactos necesarios para contar con una oferta de materia prima a buen precio y con los estándares de calidad requeridos y establecer un proceso de evaluación frecuente, para supervisar el desempeño de los proveedores, siempre en la búsqueda del proveedor más eficiente.

La segunda estrategia competitiva que plantea la autora (Weinberger Villarán, 2009), es la diferenciación, esta busca otorgar al cliente un producto o servicio que le entregue mayor valor, aunque ello implique un mayor precio.

En las encuestas realizadas los clientes, seleccionaron los elementos que más les gusta de los locales que visitan:

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

Los elementos que más les gusta a los clientes que visitan los locales de comida buffet están: la comida, las condiciones del local, el precio del servicio y la atención del personal. En menor porcentaje (casi nulo) esta las promociones y descuentos, elementos que no utilizan los propietarios; afirmación dada por el cliente, ya que no identificó la aplicación de estos elementos en los locales.

En relación a los resultados anteriores es importante destacar que la estrategia de diferenciación explica la satisfacción por el producto o servicio elegido por el cliente, él que lo valora y por ende se da la diferenciación. Es notorio que el cliente elige en primer lugar la comida en los seis establecimientos, es por ello que se puede afirmar que en este acápite se da cumplimiento a la diferenciación.

Para que una estrategia de diferenciación tenga un impacto favorable en la empresa la autora (Weinberger Villarán, 2009) plantea que es necesario: identificar cuáles son los atributos del producto o servicio más valorados por el cliente, en comparación con los productos ofrecidos por la competencia.

Otro factor que da cumplimiento a la diferenciación es la rotación del menú y la innovación de productos, donde el propietario cambia la oferta de los platillos cada cierto tiempo, superando las expectativas del cliente con cierta variedad de productos a como plantea esta estrategia, a continuación datos de los propietarios:

Tabla N° 11 Rotación del menú y innovación productos

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Estamos variando diario el menú, para que no se vea diario lo mismo". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Hacemos el nuevo menú diario y semanal lo de los vegetales. Desde el inicio tratamos de innovar y mejorar". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Se mantiene el menú estandarizado, cada 15 días variamos el tipo de plato, variamos el menú en base a la demanda. Por ejemplo ahorita estamos ofreciendo sopa y ha tenido buena aceptación y la ofertamos los días lunes y viernes. Hacemos varios cambios en las salsas que ofertamos". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Diario las carnes y semanal las verduras". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Variar un poco en los productos, no tenemos estipulado un tiempo específico en día pero si variamos el menú para no aburrir al cliente". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Tratamos de variar la comida cada tres días". (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los propietarios confirman estar pendientes en ofertar variedad para no aburrir al cliente y así hacerle frente a la competencia con esta estrategia. Buscan

la forma de superar las expectativas de los clientes, que ellos encuentren algo diferente o nuevo en su visita y por ende brindar satisfacción con los productos, elementos de ventajas competitivas para estos establecimientos. Con respecto a la innovación de los productos ningún propietario indico innovar en los platillos.

En este tipo de negocio es de mucha importancia la variedad en el menú, la innovación en cuanto a la oferta de platillos, la presentación de los mismos, la decoración del local, respetando siempre las normas del buen gusto y lo que para sus clientes es cómodo.

En la teoría la autora (Weinberger Villarán, 2009) expone que para que una estrategia de diferenciación tenga un impacto favorable en la empresa es necesario: hacer un estudio profundo de las necesidades y preferencias de los consumidores.

La última estrategia que plantea la autora (Weinberger Villarán, 2009) es la estrategia de enfoque, identificando la porción del mercado y el tipo de clientes que concurren en estos seis establecimientos, los cuales es variado, pero en sus características y necesidades es homogéneo, a continuación se presentan datos:

Tabla N° 12 Porción del mercado

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Aproximadamente se atienden 250 clientes diario". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Atendemos aproximadamente 200 clientes al día". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Se atienden 100 clientes diariamente". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Se atienden 100 clientes diario". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Llegan diariamente 70 clientes". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Vienen 75 clientes cada día". (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

En cada establecimiento es considerable el número de clientes atendidos por día, los clientes tienen la opción de elegir el establecimiento de su preferencia, sin embargo, los locales están ubicados en diferentes puntos de la ciudad de Estelí, lo

que le permite al negocio tener concurrencia de clientes según el área y las empresas e instituciones que estén cerca.

El tipo de clientes que visitan los locales diariamente es variado, a continuación datos:

Tabla N° 13 Tipos de clientes que visitan los locales

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Variado (profesionales, comerciantes, estudiantes y familiar)". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Variado, estudiantes, profesionales y comerciantes". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"La mayor parte son de instituciones y organismos no gubernamentales". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Mochileros, extranjeros, nacionales e internacionales". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Estudiantes, profesionales y turistas". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Público en general". (Ruiz, 2016)

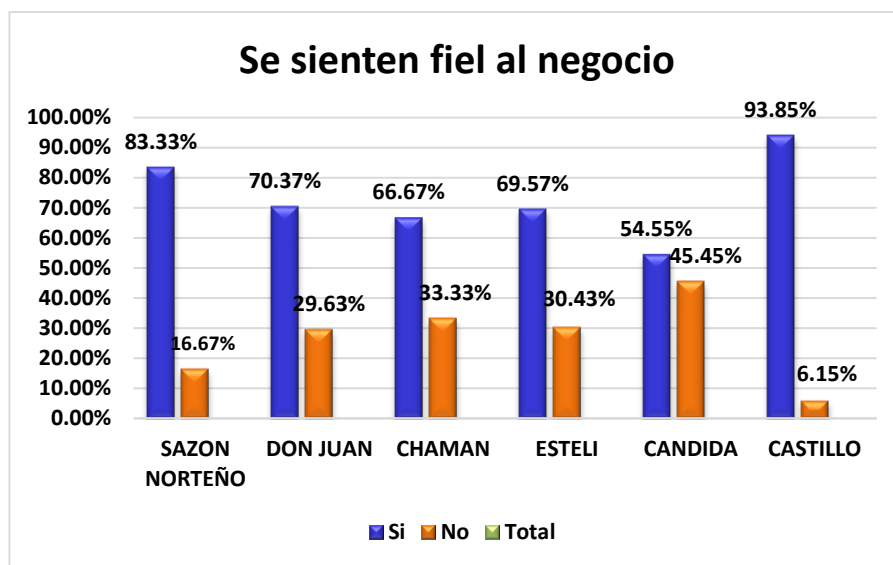
Fuente: Elaboración propia

Los datos anteriores dados por parte de los propietarios son positivos, se pudo corroborar en la observación, durante el proceso de llenado de encuestas a los clientes, fue visible que los clientes que concurren a estos establecimientos son profesionales de empresa privada e instituciones, estudiantes, viajeros, comerciantes, y familias que asisten eventualmente, este último hecho se puede afirmar, ya que, en cada establecimiento la investigadora permaneció varios días mientras se realizaba el llenado de encuesta.

De acuerdo a las categorías: segmento de mercado, mercado meta, nichos de mercado y enfoque, los propietarios de los negocios tienen claro a qué tipo de clientes están atendiendo les da la oportunidad de ofertar la variedad de menús, de crear servicios más ajustados a la medida del cliente y por ende de crear el sentimiento de lealtad entre sus clientes.

Otro factor que abarca la estrategia de enfoque, es la lealtad, a continuación se muestran los hallazgos, según la encuesta aplicada a los clientes:

Gráfico 8



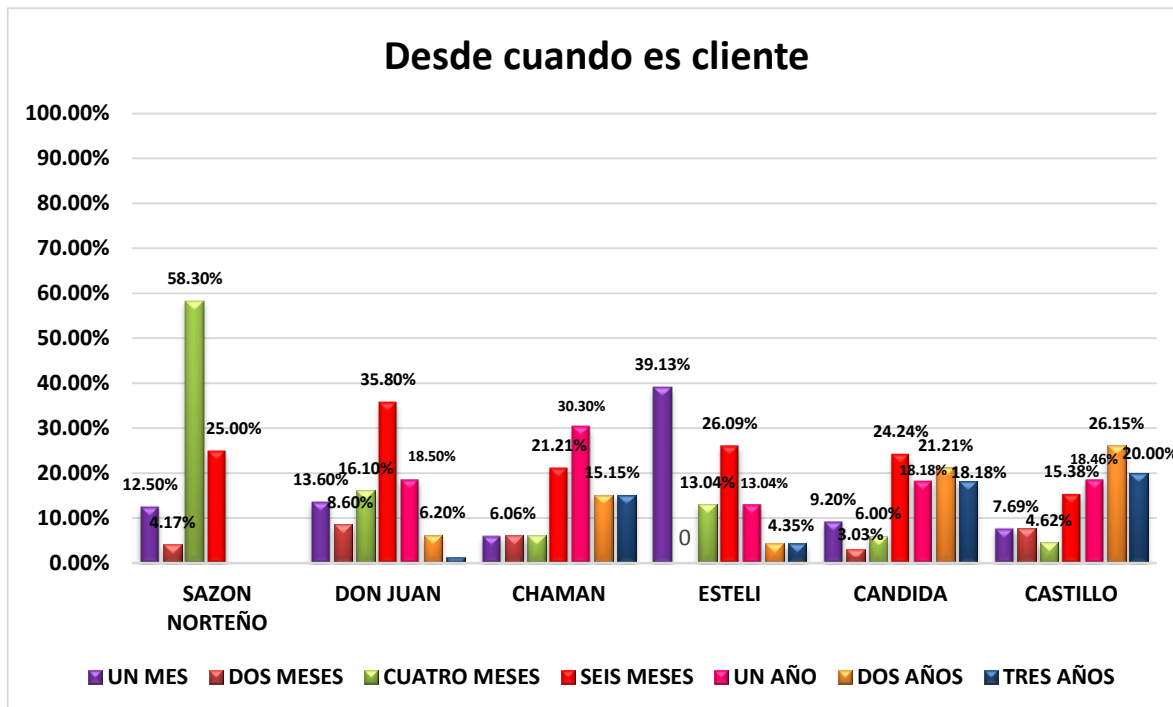
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 8, se puede observar que los clientes se sienten fieles a los negocios en estudio, en cinco de los negocios el porcentaje de afirmación es bastante considerable y en uno de los negocios el porcentaje de negación es casi igual a la de afirmación. En el buffet Sazón norteño hay un porcentaje de 83.33% que se sienten fiel, en el buffet don Juan el porcentaje es de 70.37% que se sienten fiel, en el buffet Chaman el porcentaje es de 66.67% que se sienten fiel, en el buffet Estelí el porcentaje es de 69.57% que se sienten fiel, en el Castillo's buffet el porcentaje es de 93.85% que se sienten fiel y en el comedor Cándida el porcentaje de fidelidad es de 54.55% y 45.45% por ciento que no se sienten fiel al negocio.

La teoría nos explica que la estrategia de enfoque generalmente es empleada por empresas o instituciones que producen bienes o servicios para nichos de mercado muy particulares y deberá preocuparse por tener la lealtad de un determinado nicho de mercado (Weinberger Villarán, 2009).

Otro factor que abarca la estrategia de enfoque son las capacidades y los recursos necesarios para servir al nicho de manera efectiva, a continuación datos según encuesta:

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia

Los porcentajes reflejados en el gráfico número 9, muestra desde cuando son clientes de los establecimientos. En cada establecimiento es variable el porcentaje desde cuando son clientes, pero los porcentajes que más sobresalen son de cuatro meses a tres años de frecuentar los establecimientos.

A continuación se refleja años de operación de los establecimientos en el mercado esteliano y cantidad de trabajadores, a continuación los datos:

Tabla N° 14 Años de operación y cantidad de trabajadores

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"2 años y 3 meses de estar funcionando, con 7 trabajadores, atendiendo diariamente hasta 250 personas". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"8 años de atención, con 15 trabajadores, atendemos diario a 200 personas". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"9 Años y medio, con 5 trabajadores, atendemos 100 personas diario". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"17 Años de existir, con 6 trabajadores más la familia que me apoya, atendemos diario 100 personas". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"8 años de operar, con 5 trabajadores, atendemos diario 70 personas". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Un año de atención, trabajando con 5 trabajadores, atendemos 75 personas diario". (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Cada establecimiento tiene un tiempo de operar en el mercado que van desde el más reciente de un año hasta los 17 años de funcionamiento, el número de trabajadores es casi similar desde los 5 o 6 hasta los 15 trabajadores, como en el caso del Castillo´s buffet, teniendo personal de cocina, meseros y personal de compra.

Los recursos y las capacidades para atender a los clientes se ha desarrollado año con año, ya que cuentan con varios años de estar establecidos en el mercado, lo cual les da una base de solides, operando con el número de trabajadores de forma estable y permanente. Tomando en cuenta los resultados del gráfico siete "desde cuando es cliente" se analiza la relación que hay con los años de funcionamiento; los clientes que visitan los establecimientos lo hacen consecutivamente en el tiempo, destacando también la fidelidad por parte de ellos.

Según la teoría planteada por la autora (Weinberger Villarán, 2009) para que una empresa seleccione la estrategia de enfoque debe de considerar lo siguiente:

“La empresa cuenta con las capacidades y los recursos necesarios para servir al nicho de manera efectiva”.

Otro aspecto por analizar en las estrategias utilizadas por los propietarios es la necesidad de ser transmitidas al personal para su adecuada implementación, a continuación datos:

Tabla N° 15 Transmisión de la estrategia al trabajador

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“Si, y que sean atiendan bien al cliente desde que entra al local, mostrarle una sonrisa de bienvenida”. (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“Si, y también hacemos capacitaciones o cursos de relaciones humanas”. (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“Si, y se les orienta que sean amables y que sean pacientes con el cliente”. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“Si, que también sean amables y que saluden siempre a los clientes, que los atiendan de buena manera”. (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“Si se trasmiten al personal”. (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“Si, es importante que también atiendan bien al cliente pero que no le hablen mucho”. (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los seis propietarios se comunican con el personal para orientarlo en cuanto a las estrategias que utilizan, también continua orientando para brindar buena atención al cliente, atenderlo bien desde que llega al establecimiento, si el propietario no realizara esta comunicación a su personal, no habría sintonía para la comprensión y aplicación de estrategias en sus negocios.

La teoría explica que una vez que el empresario y la alta dirección han definido la estrategia competitiva más adecuada, el siguiente paso es comunicarla a toda la organización. Recuerde que la estrategia competitiva es sólo una parte del plan estratégico de la empresa, por lo tanto, antes de comunicar cuál es la estrategia elegida para competir en el mercado, usted debe comunicar y asegurarse de que toda la organización haya comprendido, según la autora (Weinberger Villarán, 2009).

Después de haber realizado el análisis y descripción de la implementación de las estrategias competitivas que plantea la autora Karen Weinberger, es pertinente realizar un resumen de cuál es el factor de las estrategias competitivas que ponen en práctica los propietarios de los establecimientos, a continuación los datos:

Tabla Nº 16 Resumen de implementación de estrategias competitivas por los propietarios

Estrategia planteadas por la autora Karen Weinberger	Buffet don Juan	Castillo's buffet	Buffet Chaman	Comedor Cándida	Buffet Estelí	Buffet Sazón norteño
Liderazgo en costos						
Factores para fijar precios	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Relación con los proveedores	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Diferenciación						
Productos que entreguen valor	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rotación del menú	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Innovación	X	X	X	X	X	X
Enfoque						
Porción del mercado	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tipo de clientes	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lealtad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Capacidades y recursos necesarios (desde cuando es cliente, años operación, cantidad de trabajadores)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Transmisión de estrategia a los trabajadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

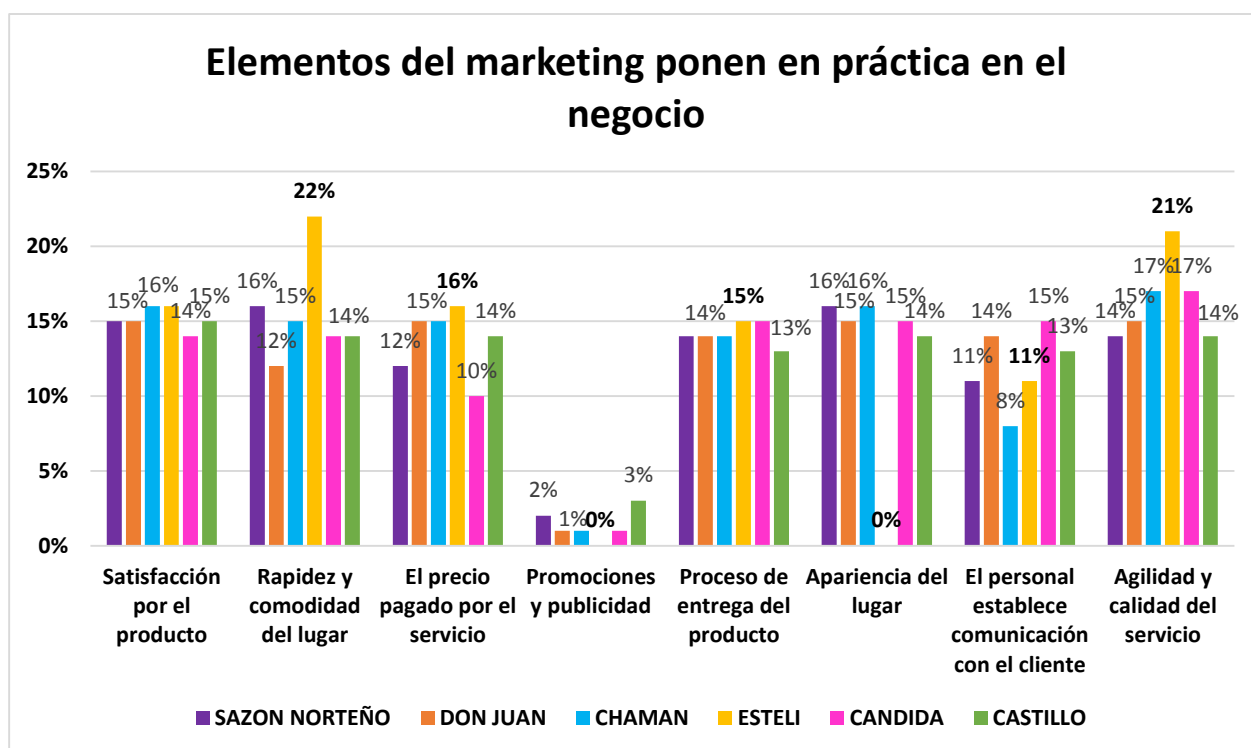
En la tabla número 16, se puede observar que los propietarios ponen en práctica nueve de los diez factores de las tres estrategias competitivas que plantea la autora Weinberger, a excepción de la innovación.

El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de **nuevos productos**, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa (Cárdenas Dávila, 2010).

Objetivo número 2: Describir los elementos del marketing de servicio que utilizan las MIPYMES del sector servicios de comida buffet en la ciudad de Estelí.

Según las encuestas proporcionadas a los clientes que visitan los establecimientos indicaron que los propietarios de los seis establecimientos utilizan elementos del marketing de servicio.

Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 10, los elementos del marketing de servicio que más sobresalen en los datos según las encuestas aplicadas a los clientes están: Satisfacción por el producto es decir elementos del producto, rapidez y comodidad del lugar es decir lugar y tiempo, precio pagado por el servicio es decir precio y otros costos para el usuario, proceso de entrega del producto es decir proceso, apariencia del lugar es decir entorno físico, el personal establece comunicación con el cliente es decir personal y agilidad y calidad del servicio es decir productividad y calidad. De los ocho elementos del marketing de servicio solo un elemento no fue tan seleccionado por los clientes como es promociones y publicidad es decir promoción y educación, hecho marcado en los seis establecimientos, sin embargo, es importante analizar que en un porcentaje del 3% el Castillo’s buffet y el 2% en el buffet Sazón norteño

indicaron que en los establecimientos se utiliza este elemento promociones y publicidad.

Al consultarle al propietario en entrevista sobre los elementos del marketing de servicio que ha utilizado expreso lo siguiente:

Tabla N° 17 Elementos del marketing utilizados por propietarios

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Si, más que todo la publicidad y precios". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Si, pero no siempre". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Si, la publicidad" (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Variedad en menú". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Si. El Facebook". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Si". (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los seis propietarios afirmaron utilizar elementos del marketing de servicio, los más utilizados son: publicidad, precio, variedad en el menú. Más sin embargo, el propietario del Castillo´s buffet indicó que no utilizar siempre el marketing.

La teoría expone que los elementos del marketing de servicios están conformado por ocho elementos, lo que se conoce como son las 8 p's del marketing de servicios, para (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 22 (46/672)) este conjunto de elementos representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.

Las 8 p's que enuncia el autor Lovelock son: elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, promoción y educación, entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad

A continuación se analizan por separado los elementos del marketing que utilizan los propietarios de los seis establecimientos.

En cuanto a los elementos del producto se consultó a los propietarios si ofertan la variedad de productos:

Tabla N° 18 Variedad de productos

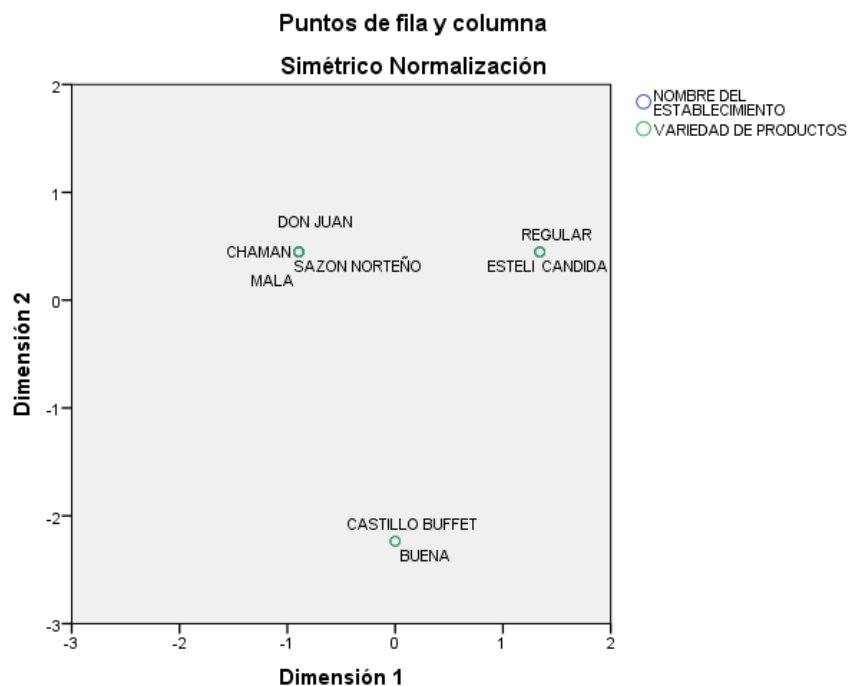
Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Si, siempre tratamos de ofrecer un menú diferente". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Si, claro si, tenemos más de 25 opciones de carnes y 15 opciones de ensaladas". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Si, tenemos 6 tipos de carnes diarias, 5 tipos de ensaladas, pastas, guisos, 4 tipo de bastimento y 3 de refresco". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Si, 10 a 12 platos en comida corriente y variada de ensaladas". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Si. 5 variedades de carnes, 3 de frescos y gaseosas, 4 de ensaladas y 5 tipos de bastimento." (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Si, ofrecemos 12 tipo de carnes, 4 tipos de ensaladas". (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

En los seis establecimientos los propietarios ofrecen variedad de productos, para ofrecer un menú diferente al cliente, es considerable variedad de carnes, ensaladas, bastimentos, guisos y refrescos naturales.

De acuerdo a la observación realizada en los establecimientos la variedad de productos difiere en los locales, a continuación los resultados:

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia

Igualmente lo expresado en la entrevista por los dueños de los establecimientos se confirma haciendo uso de un análisis de correspondencia utilizando el SPSS aplicándolo a los resultados de la guía de observación (ver gráfico 11) donde es claro que la variedad de productos es estimada como buena solamente en Castillo Buffet, no así en Don Juan, Chaman y Sazón Norteño y quien está en el medio esta buffet Estelí y comedor Cándida.

De esta manera se confirma nuevamente que Castillo Buffet es uno de los establecimientos que está en la preferencia de los clientes por la variedad de productos que oferta.

En cuanto a la variedad de productos es importante que se oferte una gama de productos y amplitud de productos al cliente para que este tenga la opción de decisión entre varias opciones. Para los propietarios es fundamental que se realice una variedad de lo que ofertan atendiendo la temporada en cuanto a la oferta que les hacen los proveedores pero sobre todo de acuerdo a lo que más demandan los clientes. De hecho la variedad les puede generar una ventaja competitiva.

La teoría del primer elemento del marketing de servicio (elementos del producto) expone que los productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Los productos de servicios consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario. (Lovelock & Wirtz, 2009)

En cuanto al segundo elementos lugar y tiempo: la exhibición de los productos en los seis establecimientos es igual, a continuación datos según entrevista:

Tabla N° 19 Exhibición de los productos

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"A través del buffet o se le conoce como exhibidor de comida en baño María y las ensaladas en el exhibidor en frío". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"En baño María". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Tradicional baño María". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Baño María en frío y caliente". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Baño María". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"En baño María". (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

La exhibición de los productos o alimentos es realizada a través de las cocina baño María, en caliente y en frío como es en el caso de las ensaladas, este dato se confirmó al realizar la observación directa en los establecimientos mientras la investigadora aplicaba encuestas a los clientes.

Otro factor a analizar es la rapidez al momento de la entrega del producto o servicio, a continuación datos según entrevista:

Tabla N° 20 Rapidez al momento de la entrega del producto

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Se ha tratado de hacerlo lo mejor posible, a veces no depende de nosotros, a veces depende del cliente". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Si, porque de hecho nos ha dado resultado desde que iniciamos". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"No. Necesitamos mayor personal". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Si, a veces hay algunos atrasos pero siempre buscamos a resolver de la mejor manera". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Si, pienso que sí". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Si".(Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

En cinco establecimientos afirman que se atiende con rapidez a los clientes, pero en el caso del buffet Chaman reconoce que no hay rapidez en la atención y necesitan más personal para lograr la atención efectiva en tiempo.

La teoría de este segundo elemento del marketing de servicio (lugar y tiempo) explica que la entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse, así como los canales empleados. La entrega puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo de la naturaleza del servicio. La rapidez y la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio. (Lovelock & Wirtz, 2009)

El tercer elemento es el precio y otros costos para el usuario, se les consultó a los propietarios sobre precio del producto, a continuación datos:

Tabla N° 21 Precio del producto

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Se ofrece buen precio al cliente, no se ha recibido reclamo por el precio". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Si tenemos un precio conforme a los platos, no hemos recibido reclamo". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Si ofrecemos excelente precio, no hemos tenido reclamo alguno, al contrario hemos escuchado de los clientes que tenemos uno de los precios más bajos."(Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"El precio que se ofrece es de acuerdo al costo del plato, a veces reclaman por el precio, pero también las cosas están en constante incrementos." (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Ofrecemos un buen precio, no nos han reclamado, pero hay gente que quiere algo más barato como enchiladas o tacos y nosotros no ofrecemos eso". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Si damos nuestros platos a un buen precio, no tenemos reclamos". (Ruiz, 2016)

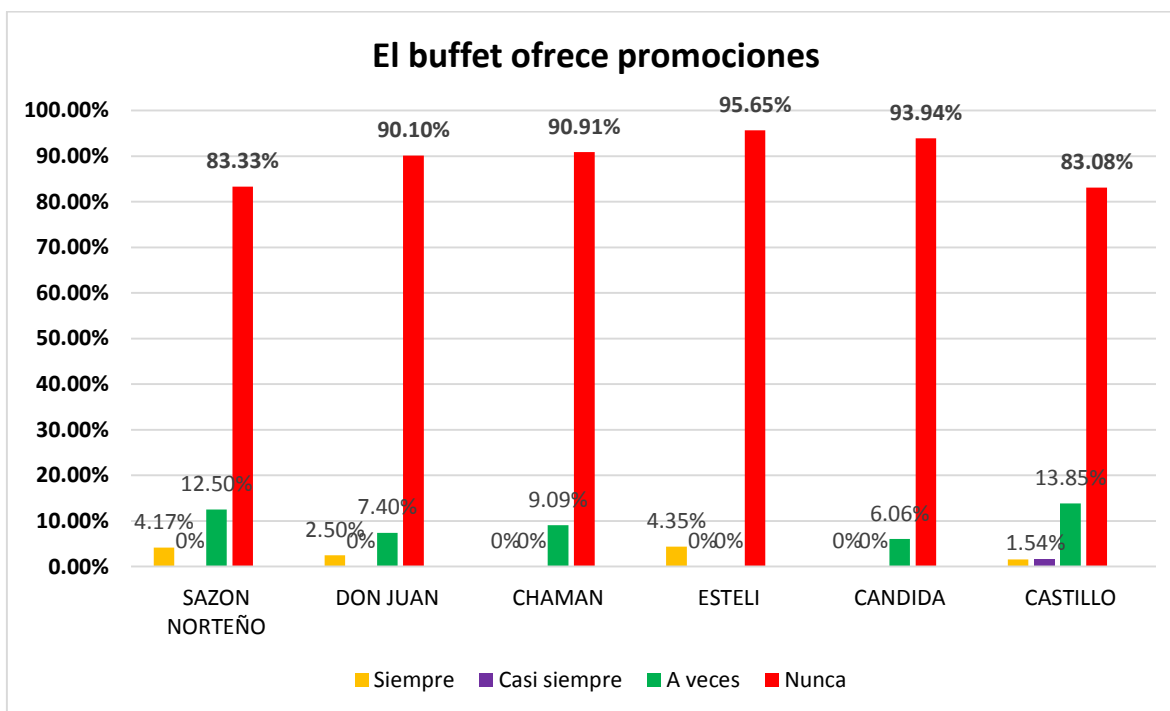
Fuente: Elaboración propia

Cinco establecimientos indican dar un buen precio al cliente por los productos o platillos y no han recibido reclamos, mientras que en el de comedor Cándida, la propietaria explica que el precio del producto es de acuerdo al costo del plato, han tenido reclamos por parte de clientes, ya que el costo de este es debido al incremento de los insumos.

La teoría enuncia que este componente debe abordar las perspectivas afines de la empresa de servicios y de sus clientes. Al igual que el valor del producto, el valor inherente de los pagos es fundamental para el papel que desempeña el marketing al facilitar el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes. (Lovelock & Wirtz, 2009)

El cuarto elemento es promoción y educación, se consultó a los clientes si identifican que en los establecimientos hay promociones, a continuación datos según encuesta:

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 12, los clientes indican que en los seis establecimientos nunca hay promociones. En cuatro establecimientos se refleja que a veces hay promociones, lo cual no es muy significativo, el porcentaje es de 13.85% a 6.06% y en menor porcentajes los clientes indican que siempre hay promociones en porcentajes de 4.35% a 1.54%, lo cual no es muy significativo.

También se les consultó a los propietarios si realizan promoción en sus locales y los medios que utiliza para dar a conocer sus establecimientos, a continuación datos:

Tabla N° 22 Promoción en los locales y medios utilizados

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“No se realizan promociones. Se utiliza publicidad cada tres meses en revistas (Revista selecciones y el Esteliano), apoyando a equipos deportivos de fútbol, perifoneo y por la radio (radio stereo La única), es necesario utilizar la publicidad para crecer y no dejar el nombre del negocio dormido”. (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“No realizamos promoción en descuentos, la mejor publicidad que tenemos es la de los clientes, pero si utilizamos publicidad en radio permanente, hay mucha gente que no saben de la existencia de nuestro negocio y así captamos clientes nuevos”. (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“No se realizan promociones, se utiliza la radio mensualmente, las volantes y la revista de Gira cada tres meses, es importante mantener la publicidad para atraer al cliente”. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“No se realizan promociones, se utiliza publicidad en perifoneo y la radio, lo hacemos constante, sin publicidad no hay nada.”(Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“No, promociones no hacemos, me falta hacer promociones. Si hemos utilizado los medios de comunicación para hacer publicidad de nuestro local a través de la Radio, por internet y el negocio tiene su página de Facebook, así damos a conocer el negocio”. (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“No se realizan promociones, no uso ningún método publicitario solo la recomendaciones de nuestros clientes”. (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

En los seis establecimientos no se realizan promociones sobre los productos. En los primeros cinco establecimientos han utilizado medios publicitarios, consideran importante recordarle al cliente su ubicación y su nombre, en el caso de Castillo´s buffet y buffet Sazón norteño consideran importante la publicidad que les da el cliente que los visita, así recomiendan el local, en el buffet Sazón norteño la propietaria indica que no utiliza publicidad y que solo espera que el cliente que la visita le de publicidad.

Las promociones y regalías son acciones de estrategia de servicios, un 50% afirma que si realiza regalías (datos en análisis primer objetivo, estrategias competitivas, tabla N° 5, página 94) y no realiza promociones a sus clientes, por lo que se puede rescatar la idea de hacer promociones y regalías a los clientes que se estimen son los más frecuentes o los que se destacan por fidelidad a lo largo de la permanencia del negocio en el mercado, esto le dará satisfacción a los clientes y un sentido de gratitud y pertenencia.

Es importante destacar que la teoría indica que la promoción y educación es un componente que tiene tres papeles fundamentales: proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos. Los proveedores necesitan enseñarle a esos clientes los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados. (Lovelock & Wirtz, 2009)

El quinto elemento del marketing de servicio es el proceso, se consultó a los propietarios en cuanto a los procesos y tiempo de atención al cliente, a continuación datos:

Tabla N° 23 Procesos y tiempo de atención al cliente

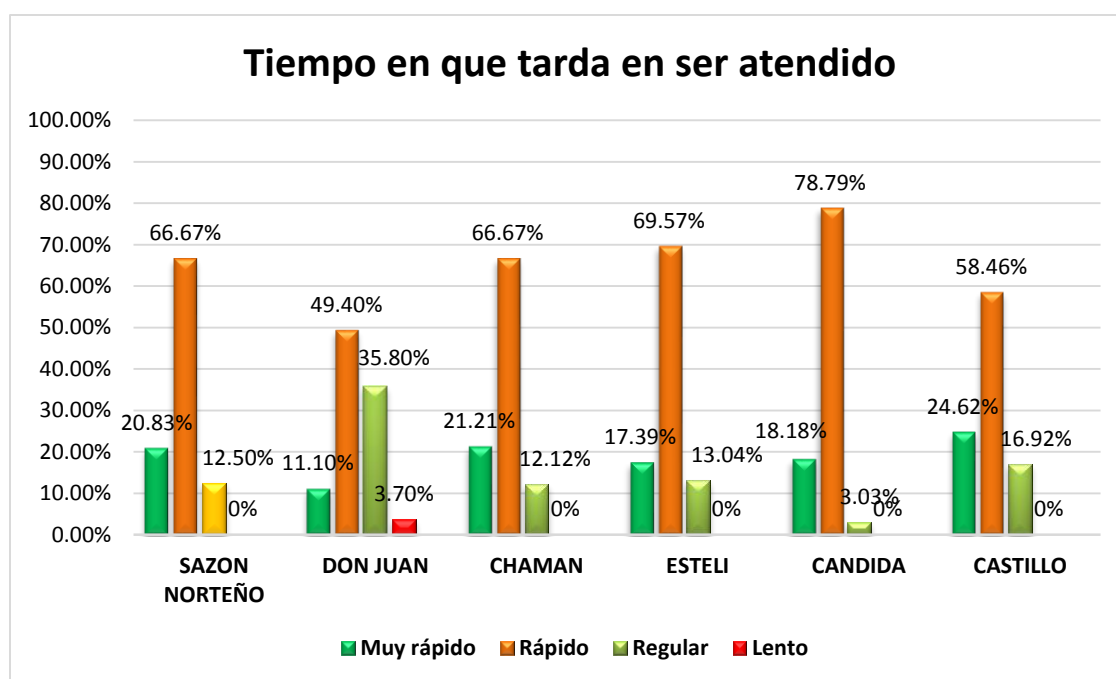
Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“Se hace por orden, se hace una fila, una persona atiende carne, otra arroz, otra ensalada y otra persona las bebidas y luego pasa a caja, siempre en fila y en orden, en cuanto al tiempo de atención a veces depende del cliente, en una ocasión se recibió sugerencia; un cliente me pidió que colocara el precio detallado de los productos, pero es mínimo la persona que pregunta detalladamente por el producto”. (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“Desde que entran los clientes los atendemos con cortesía, tratamos de verlo como algo más que un cliente y tratamos de que se sienta como en familia como en casa, el tiempo y el proceso no ha dado resultado desde que iniciamos, los comentarios de parte de los clientes es que yo este atendiendo en ambos locales y esa es una limitante”. (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“Están los servidores del producto, una persona para cada cliente y luego pasan a caja, por el tiempo y el proceso necesitamos más personal, las sugerencias que se han recibido es en cuanto a la cantidad de personal de atención”. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“De la entrada alguien lo recibe y luego los dirige al área de la comida, en el tiempo y proceso a veces hay algunos atrasos pero siempre buscamos a resolver de la mejor manera, las sugerencias recibidas es en cuanto a mejorar en la atención de parte del personal”. (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“El cliente entra y se le ofrece el tipo de comida y luego se le ofrecen las bebidas, el tiempo y el proceso de atención son los correctos, no hay retrasos en ese punto, sugerencias no ha habido ya que desde que los clientes entran se les atiende inmediatamente.” (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“El cliente pide su comida, luego cancelan y luego se van a sentar y luego les pregunto qué le pareció el servicio, el tiempo y proceso hasta el momento está bien, no se han recibido comentarios con respecto a este punto”. (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

El proceso de atención de los clientes en los establecimientos es por orden de llegada, la propietaria del buffet don Juan explica que el retraso en el proceso a veces se da por el cliente, se les atiende con cortesía, se les sirve los alimentos, se les ofrece las bebida y se cancela el servicio. En el buffet Chaman el propietario indico que necesitan más personal para mejorar en el proceso de atención y se recibió sugerencia de más personal para atención, otras de las sugerencias que han tenido los propietarios es colocar el precio sobre los alimentos, mejorar en la atención del personal y en otro caso es que el propietario esté presente en los dos establecimientos, mientras que en el buffet Sazón norteño es el único local donde la propietaria indica no recibir sugerencias en cuanto al proceso y al tiempo.

Dentro del proceso, está el tiempo de atención, se consultó en encuesta a los clientes sobre el tiempo en que tardan en ser atendidos, a continuación los datos:

Gráfico 13



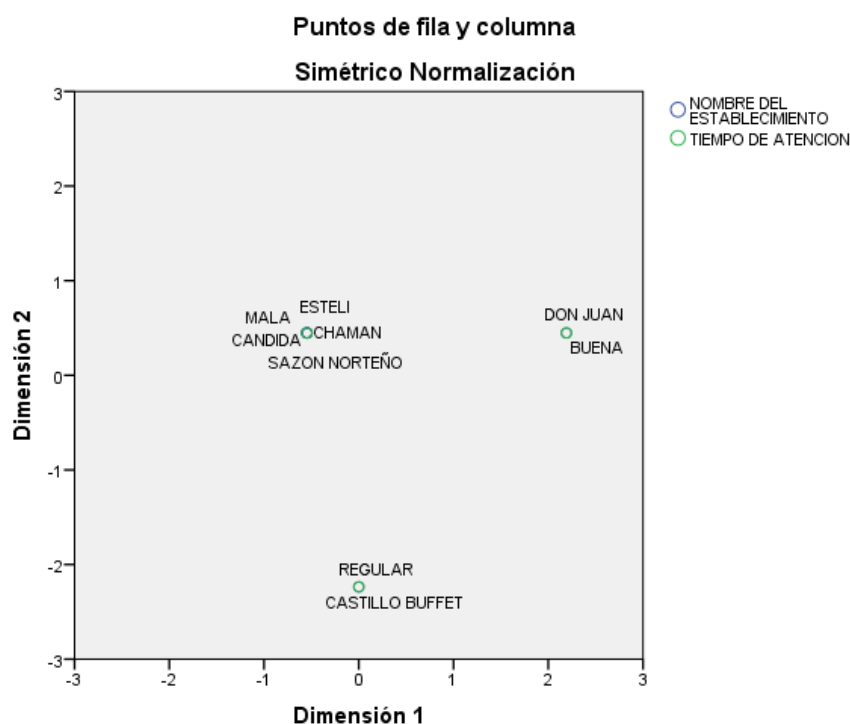
Fuente: Elaboración propia

En los datos del gráfico número 13, se puede observar que en los seis establecimientos el tiempo que tardan ser atendidos los clientes es rápido, en el buffet Sazón norteño tiene un porcentaje de 66.67%, en el buffet don Juan el porcentaje es de 49.40%, en el buffet Chaman el porcentaje es de 66.67%, en el buffet Estelí el porcentaje es de 69.57%, en el comedor Cándida el porcentaje es 78.79% y el Castillo´s buffet el porcentaje es de 58.46%. Es importante destacar que el tiempo de atención es muy importante para el cliente y por lo tanto en el buffet

don Juan y en el Castillo's buffet deben de prestar atención a este aspecto, debido a las bajas porcentuales con respecto a los otros cuatro locales.

Con respecto a la guía de observación en el tiempo de atención se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 14



Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis de correspondencia entre las variables nombre del establecimiento y el tiempo de espera para ser atendido los resultados en el Castillo's buffet donde el tiempo de atención es regular en los demás establecimientos mala y en este aspecto se destaca el buffet don Juan donde se pudo constatar vía observación que el tiempo de espera para ser atendido está ubicado en la categoría de buena, es decir que es bastante aceptable.

Por tanto el Buffet Don Juan puede tomar cierta ventaja de esta variable para que sus clientes comenten con otros posibles clientes que la atención es ágil y el tiempo que es apremiante a la hora del almuerzo en ese local no es un problema.

La teoría indica que la creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. Los procesos mal diseñados

provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. Además, dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, lo que da como resultado una baja productividad y una mayor probabilidad de que el servicio fracase. (Lovelock & Wirtz, 2009)

El sexto elemento es entorno físico, se consultó a los propietarios sobre evidencia física en sus establecimientos, a continuación datos según entrevistas:

Las evidencias físicas se consultaron con respecto a las condiciones de los establecimientos, este punto ya fue analizado en el primer objetivo, estrategias competitivas, en las condiciones de los locales que se brindan al cliente, página 98, gráfico 3, donde se muestran los principales hallazgos en las encuestas aplicadas a los clientes: pasillo amplios para circulación, ventilación en todo el local, iluminación natural y artificial, higiene en todo el local, mesas con suficiente espacio, mesas en buena condiciones y los servicios sanitarios separados para hombres y mujeres, servicios sanitarios cuentan con papel higiénico, jabón y espejo. Es importante indicar que los establecimientos con mejores condiciones están al buffet don Juan y el Castillo's buffet, los otros establecimientos aparecen en menores porcentajes, sin dejar de mencionar que los seis establecimientos brindan comodidad a los clientes.

Los datos anteriores de condiciones de comodidad en los locales fueron confirmados con la guía de observación aplicada en los establecimientos (ver gráfico número 4, página 99, análisis del primer objetivo)

Con respecto a este análisis de condiciones de los locales, los propietarios brindaron otras opiniones con respecto a la accesibilidad, a continuación datos:

Tabla N° 24 Accesibilidad en los locales

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“Si tenemos accesibilidad para que el cliente llegue, por la ubicación en el centro de la ciudad, solo pienso que nos falta tener mejor accesibilidad para personas con capacidades diferentes”. (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“Es bien accesible pero una limitante es la falta de parqueo”. (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“Es un poco accesible, estamos algo retirado del centro, pero tiene sus ventajas porque no hay problemas de parqueo”. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“Bien accesible, ubicados a orillas de la carretera panamericana, cernos a la terminal norte”. (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“Fácil acceso”. (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“Muy buena, estamos ubicadas en un punto estratégico de la ciudad, salida sur”. (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Otro factor a analizar en entorno físico son los equipos con los que cuentan en los establecimientos, a continuación datos:

Tabla N° 25 Equipos en los establecimientos

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“Tenemos desde el inicio de nuestras funciones, cocinas baño Mará, freidoras, planchas, diría que es lo básico de una cocina, los beneficios que obtenemos al utilizar estos equipos es realizar el trabajo más rápido y organizado”. (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“Paulatinamente hemos cambiado los equipos, desde el año pasado cambiamos todas las maquinarias. Ahora tenemos cocinas industriales, planchas industriales, las refrigeradoras son industriales y cocina baño María, los beneficios reducción de tiempo en la elaboración de los productos, reducción de costos en la energía y gas y mejor higiene”.(Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“Con el pasar del tiempo hemos mejorado en los equipos, al inicio usábamos peroles, actualmente tenemos otros quipos como cocina baño María, freidoras, cocinas, planchas todo industrial, el beneficio es en la economía en materia prima, economía en aceite, economía en tiempo y mejor calidad. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“Desde siempre hemos trabajado con los equipos, tales como: cocina baño María, microondas, máquinas para los refrescos, triturador, licuadora, percoladora, el beneficio es más economía y mejor presentación”. (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“Desde el inicio utilizamos cocina industrial de gas, licuadora, y cocina baño María, el beneficio es que no hay contaminación al medio ambiente”. (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“Desde que iniciamos en el negocio contamos con cocinas industriales, planchas, microondas, cafetera y cocina baño María, los beneficios son que todo el proceso sale muy bien”(Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los seis propietarios afirmaron utilizar equipos que contribuyan a la mejora de los procesos, reducción de costos, mejorar en la higiene y calidad, mejorar la presentación de los productos y no contaminar el medio ambiente, los cuales los han utilizado y adquiridos con el pasar del tiempo y otros desde el inicio de sus operaciones.

Otro factor a analizar es importancia de la apariencia del personal y uso de uniformes, para lo cual se consultó a los propietarios, a continuación datos:

Tabla N° 26 Apariencia del personal y uso de uniformes

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“La apariencia si es importante, no por lo que lleva puesto si no por la higiene de la persona”. (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“Si es importante, pero en la parte que más nos enfocamos es a la higiene personal.” (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“Si es importante, porque tratamos de vender un nombre”. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“Si tiene importancia, porque pienso que la apariencia da a entender el aseo, si ven a alguien desaseado pienso que no inspira confianza.”(Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“Si es importante, siempre tratamos que usen su uniforme, su gorro.” (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“Sí es importante, mande elaborar delantales que próximamente usaran”. (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los seis propietarios reconocieron que es importante la apariencia del personal en cuanto a su presentación, aseo, por la higiene que transmiten la cual les da confianza a los clientes.

El último factor para analizar del entorno físico, son las señales visibles en los locales, se les consulto a los propietarios sobre diseño, decoración y estado de las instalaciones de sus negocios, a continuación datos:

Tabla N° 27 Diseño, decoración y estado de instalaciones

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“El diseño y el estado del local esta buenas condiciones”. (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“Muy buena, pensando en brindar un mejor ambiente al cliente se acondiciono el segundo local, el cual es amplio, y está decorado con diferentes colores de pintura y cuadros”. (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“Muy bueno, actualmente estamos remodelando y colocando pinturas nacionales”. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“Muy bueno, el local esta amplio, su pintura esta buena”. (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“Buenas condiciones y buena higiene. A los clientes le gusta bastantes las pinturas que tenemos en el local”. (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“El diseño es bueno, le atrae al cliente, actualmente está en buenas condiciones”. (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los propietarios de los seis establecimientos consideran importante brindar buenas condiciones a sus clientes, en cuanto al diseño, decoración y el estado de los locales, lo cual les permite ofrecer comodidad al cliente para un sector de mercado claramente establecido le da igualmente una ventaja absoluta, con respecto a los otros buffet.

La teoría explica que la apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes. (Lovelock & Wirtz, 2009)

El séptimo elemento del marketing de servicio es personal, con respecto a interacción directa entre los clientes y el personal de contacto, para lo cual se consultó a los propietarios, a continuación datos:

Tabla N° 28 Interacción directa con el cliente y el personal

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“La actitud del personal al momento de atender a cliente es buena, hay mucha disposición, buena actitud y buen sentido del humor. Como propietaria creo conciencia para que tengan claro de que el cliente viene a comprar un servicio y no a pedir y por ende hay que atenderlo bien”. (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“Muy buena, buena actitud para el trabajo, hacemos reuniones periódicamente para estar armonizando ideas con ellos y mejoren la atención, hacemos capacitaciones o cursos de relaciones humanas”. (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“Hay disponibilidad, son amables e interactúan con el cliente, el personal tiene mínimo 3 años de estar trabajando y ya tienen experiencia” (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“Es muy buena, les recuerdo que deben tratar bien a los clientes y si miro alguna falta en ellos yo les hago un llamado de atención” (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“Buena actitud hacia el cliente, siempre estoy pendiente y les digo que deben tratar bien al cliente”. (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“Muy cortés, diariamente estoy pendiente y les hago observaciones”. (Ruiz, 2016)

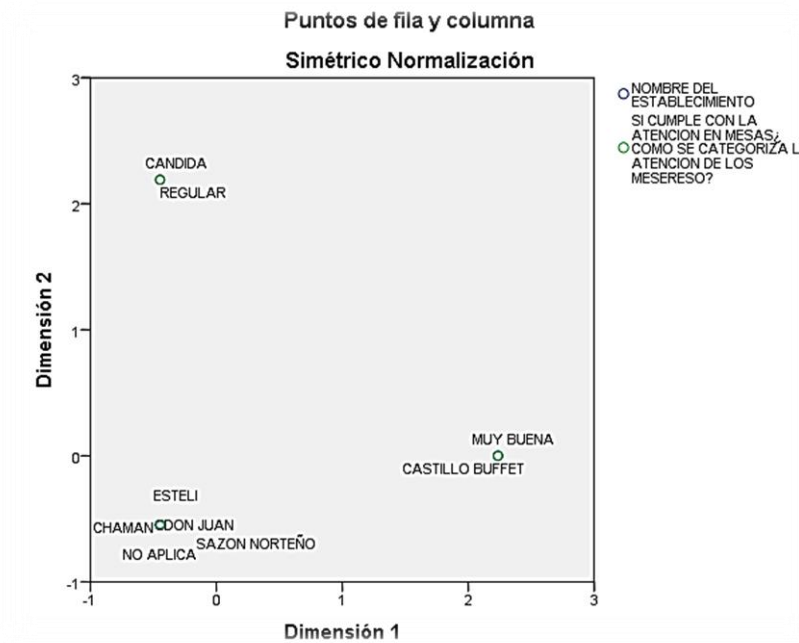
Fuente: Elaboración propia

Los propietarios de los seis establecimientos indicaron que la atención ofrecida al cliente de parte de sus trabajadores es muy buena, con disposición y buena actitud. Otro aspecto que utilizan es la supervisión constante al personal con respecto a la atención brindada, realizan llamados de atención, observaciones y en uno de los casos como es en el Castillo´s buffet realizan reuniones y capacitaciones en relaciones humanas.

Como parte de los resultados obtenidos en la guía de observación es evidente en el análisis de correspondencia de variables que la atención de los meseros y la atención que estos brindan en las mesas es muy buena en el Castillo Buffet y por otro lado se estima que es regular en el comedor Cándida, por tanto estos dos establecimientos tienen estas variables a favor, no así para los otros cuatro establecimientos donde no existe este tipo de atención que es demandada por los comensales.

Por tanto para Buffet Don Juan, Chamán, Sazón Norteño y el Estelí podría ser una buena oportunidad de incluir este tipo de servicio para que los clientes que los visiten se sientan mejor atendidos.

Gráfico 15

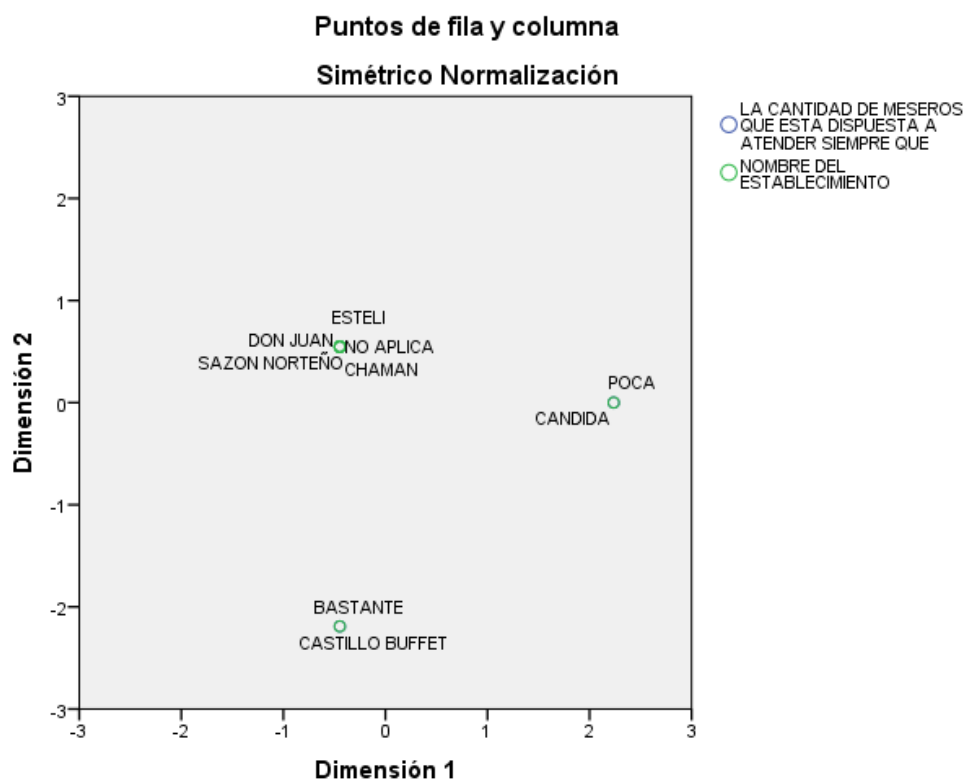


Fuente: Elaboración propia

Igualmente al observar sobre si la cantidad de meseros que tienen está dispuesto a brindar atención en las mesas de forma rápida y oportuna los resultados fueron los siguientes, es el Castillo buffet el que cuenta con suficiente personal para atender en las mesas de manera oportuna, el comedor Cándida es poco personal y en el resto de establecimientos ni siquiera aplica porque no tienen ese tipo de servicio para el cliente.

Por tanto se sigue confirmando que esta es una de las áreas que los establecimientos que ofertan este tipo de servicios pueden ofrecer a sus clientes.

Gráfico 16



Fuente: Elaboración propia

En este punto es importante analizar las normativas y procedimientos de atención y las normativas GAPS del servicio. Los dueños afirman que si tienen claro cuales con los procedimientos a seguir para que se atienda a los clientes dentro de su negocio y esto es lo que comparten con sus trabajadores, es importante el establecimiento de protocolos de actuación para que aun no estando el dueño del negocio las cosas puedan marchar bien y se mantenga siempre la calidad de atención a los clientes.

El personal de atención al cliente es pertinente que se desempeñe con buena actitud frente al cliente, lo cual reflejara compromiso con el negocio y vocación de servicio. Es de mucha importancia que el personal que está en contacto con el cliente sea el mejor calificado posible puesto que es necesario que el cliente desde el primer momento se sienta importante y estime que el lugar que visita es el

indicado, por tanto la capacitación constante, la mejora continua deberán ser las herramientas mayormente utilizadas por estos negocios.

La teoría expone que la satisfacción o insatisfacción con la calidad del servicio a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes sobre el personal que tiene contacto con ellos, las empresas de servicios exitosas dedican un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados (Lovelock & Wirtz, 2009).

El octavo elemento del marketing de servicio es productividad y calidad, con respecto a la productividad en la reducción de costos y calidad del producto, a continuación datos:

Tabla N° 29 Productividad en la reducción de costos

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“En cierta forma sí, pero siempre trato de estar al pendiente para evitar gastar de más. Compró productos que sean más baratos que los procesados y bajen los costos”(Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“Comprar lo necesario para evitar que los productos se nos dañen”. (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“No usamos estrategias para reducir costos, no sacrificamos la calidad”. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“Tratamos de estar siempre pendientes para evitar pérdidas en los productos, cuando un producto está muy caro en el mercado lo ofrecemos pero en menor porción”. (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“Sí, tratar de usar lo necesario y evitar desperdicios”. (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“Usar menos condimentos, menos salsa y menos verduras”. (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Cinco propietarios indicaron reducir costos en el proceso de elaboración de los productos, comprar productos con precios favorables, chequeo durante el proceso de elaboración, comprar lo necesario para evitar la pérdida de productos, mientras que en un establecimiento, como es en el caso del buffet Chaman, el propietario indicó que no reducen costos para no sacrificar la calidad del producto final.

En la teoría indica que el mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir (y quizás también los empleados) (Lovelock & Wirtz, 2009)

En cuanto a la calidad del producto, los propietarios indicaron los siguientes datos:

Tabla N° 30 Calidad del producto

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“La Higiene, el sazón y siempre ofrece productos frescos como frutas, verduras y carne, ya que no le gusta almacenar productos para así brindarles calidad a los clientes. Brindamos productos frescos y saludables para los clientes”. (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“Siendo cuidadosos en el proceso de elaboración, por el tipo de carne, aceite y verduras que usamos, que son de calidad.” (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“Tomando las buenas prácticas de mano factura, usar sus guantes sus delantales, no usar aretes, la capacitación del personal y el almacenamiento de los productos. Hacemos degustación del producto y hago observaciones durante el proceso”. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“Yo estoy siempre al pendiente, para degustar cada sabor de cada comida, las ensaladas se lavan muy bien, buen lavado de las carnes y buena preparación”. (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“Supervisando al personal en la cocina y usando productos de buena calidad, también por los comentarios de clientes”. (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“Mediante la degustación, compro carnes de exportación y productos de buenas marcas”. (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los propietarios de los seis establecimientos afirman que ofrecen productos de calidad, la que obtienen mediante diferentes procesos que van desde la compra de la materia prima de calidad y de marca, higiene durante el proceso, el almacenamiento de los productos hasta el monitoreo y degustación de los alimentos durante el proceso. Es importante destacar que en un establecimiento, como es en el caso de buffet Estelí, menciona que la calidad del producto es reconocida por el cliente.

La calidad de los alimentos busca ante todo que los alimentos que se preparan sean de calidad, por tanto es muy necesario el seguimiento y que estos tengan el punto exacto de forma tal que se diferencien de los de la competencia pero que al mismo tiempo su sabor sea lo que más guste al cliente y por lo que lo puedan recomendar.

La teoría indica que el mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor (Lovelock & Wirtz, 2009).

Después de haber realizado el análisis de la implementación de las 8 p's del marketing de servicio que plantea los autores Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, es pertinente realizar un resumen de cuál es el elemento del marketing de servicio que ponen en práctica los propietarios de los establecimientos, a continuación los datos:

Tabla N° 31 Resumen de implementación de 8 P's del marketing de servicio

8 P'S del marketing de servicio que plantea los autores Lovelock y Wirtz	Buffet don Juan	Castillo's buffet	Buffet Chaman	Comedor Cándida	Buffet Estelí	Buffet Sazón norteño
Elementos del producto						
Variedad de productos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lugar y tiempo						
Exhibición productos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rapidez al momento de entrega	✓	✓	X	✓	✓	✓
Precios y otros costos para el usuario						
Precio del producto	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Promoción y educación						
Promoción	X	X	X	X	X	X
Medios publicitarios	✓	✓	✓	✓	✓	X
Proceso						
Proceso de atención al cliente	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tiempo de atención	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Entorno físico						
Condiciones de los establecimientos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Accesibilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Equipos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Apariencia del personal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Señales visibles en los locales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Personal						
Interacción directa con el cliente	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Productividad y calidad						
Reducción de costos	✓	✓	X	✓	✓	✓
Calidad del producto	✓	✓	✓	✓	✓	✓

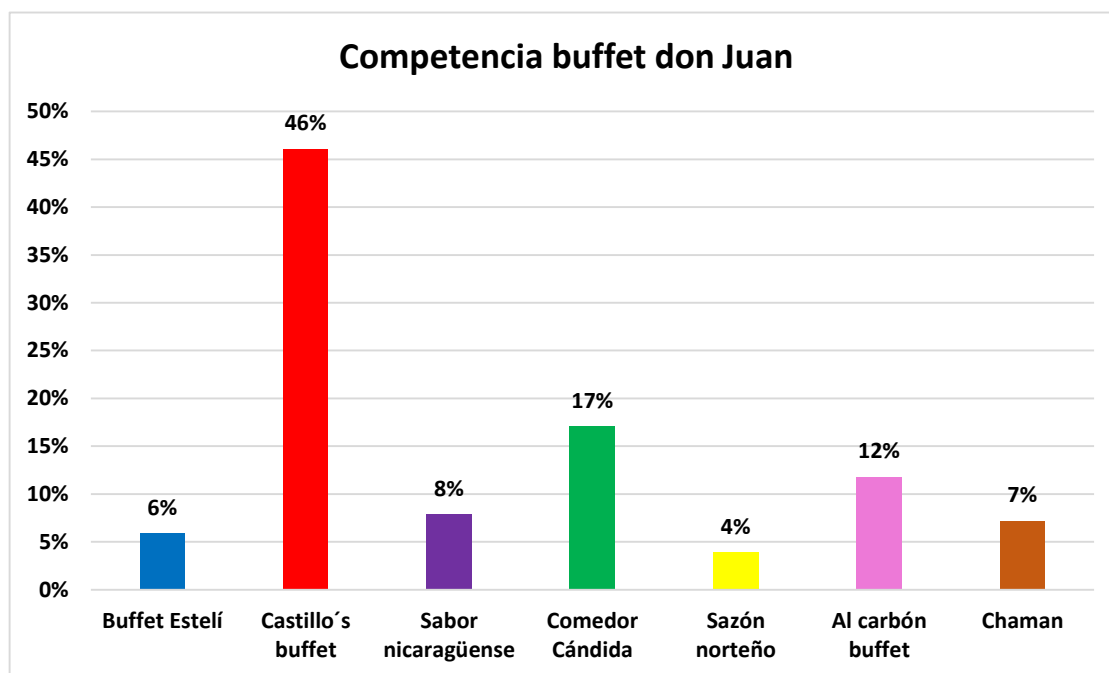
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la tabla número 31, se puede observar que en los seis establecimientos los propietarios implementan 7 elementos de las 8 p's del marketing de servicio, a excepción del cuarto elemento promoción y educación, los propietarios indicaron no realizar promociones en los locales, y con respecto a la utilización de los medios publicitarios el único establecimiento que no hace no utiliza es el buffet Sazón norteño. En relación al octavo elemento productividad y calidad, el propietario del buffet Chaman indicó que no reduce costos para no sacrificar la calidad del producto final.

Objetivo número 3: Identificar la competencia que hay en las MIPYME del sector servicio de comida buffet en la ciudad de Estelí

En las encuestas aplicadas a los clientes revelaron que en los seis establecimientos de comida buffet hay competitividad unos con respecto a otros, a continuación se mostrarán los gráficos por establecimientos y con quien hay competitividad:

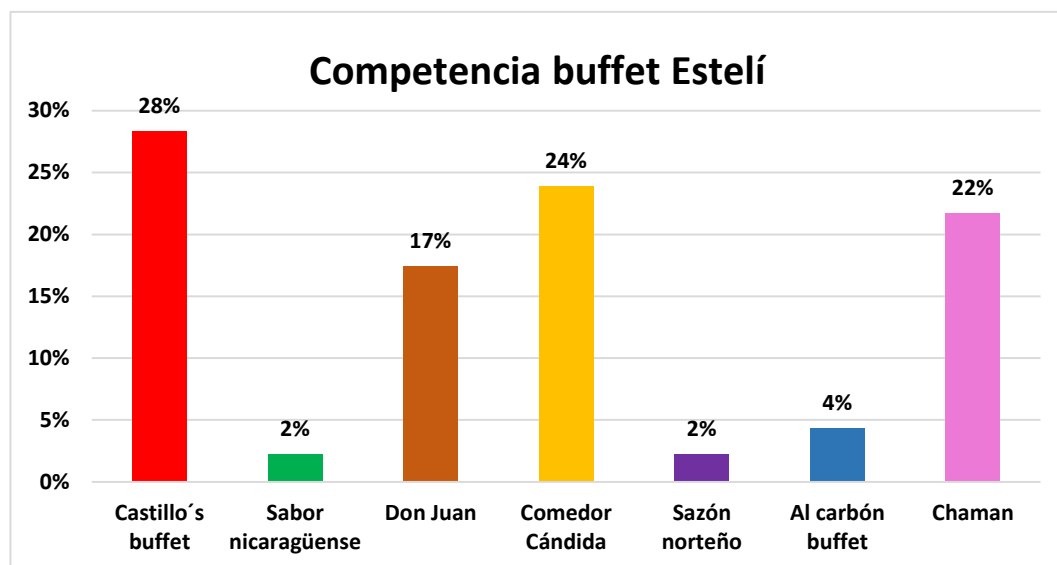
Gráfico 17



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 17, para el buffet don Juan la competencia directa del establecimiento es con el Castillo's buffet con 46% por ciento, en menor porcentaje los clientes indicaron que también tiene competencia con el comedor Cándida con 17% por ciento y Al Carbón buffet con 12% por ciento, este último establecimiento no es parte del estudio, sin embargo los clientes lo tomaron en cuenta como competencia.

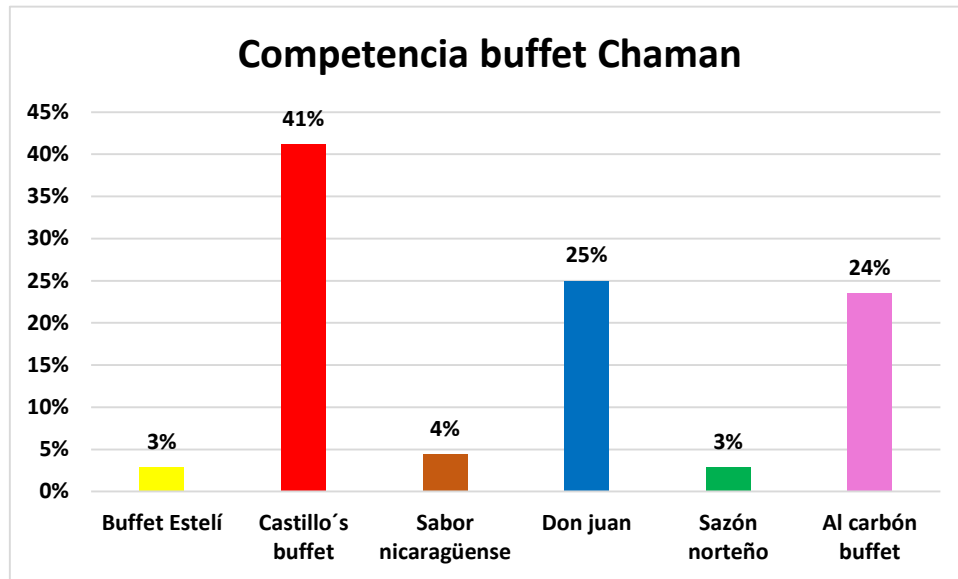
Gráfico 18



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 18, para el buffet Estelí la competencia directa del establecimiento es con el Castillo's buffet con 28% por ciento, seguido del comedor Cándida con 24% por ciento y el buffet Chaman con 22% por ciento, en menor porcentaje los clientes señalan como parte de la competencia al buffet don Juan con 17% por ciento. Es importante mencionar que los clientes incluyeron como parte de la competencia a dos establecimientos que no son parte del estudio, como es el caso del Sabor Nicaragüense y Al Carbón buffet, con porcentajes mínimos en ambas 2% y 4%.

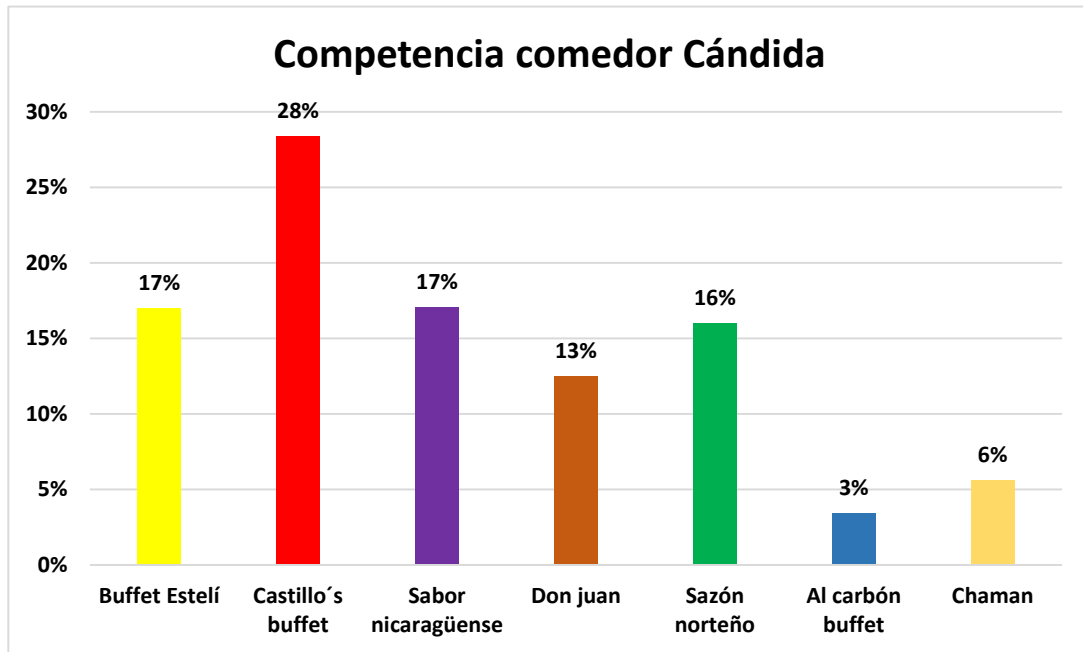
Gráfico 19



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 19, para el buffet Chaman la competencia directa de este establecimiento es con el Castillo's buffet con 41% por ciento, en menor frecuencia le siguen el buffet don Juan con 25% por ciento y Al Carbón buffet con 24% por ciento, este último local no es parte del estudio sin embargo el cliente reconoce que es parte de la competencia, al igual que el Sabor Nicaragüense, el cual no es parte del estudio.

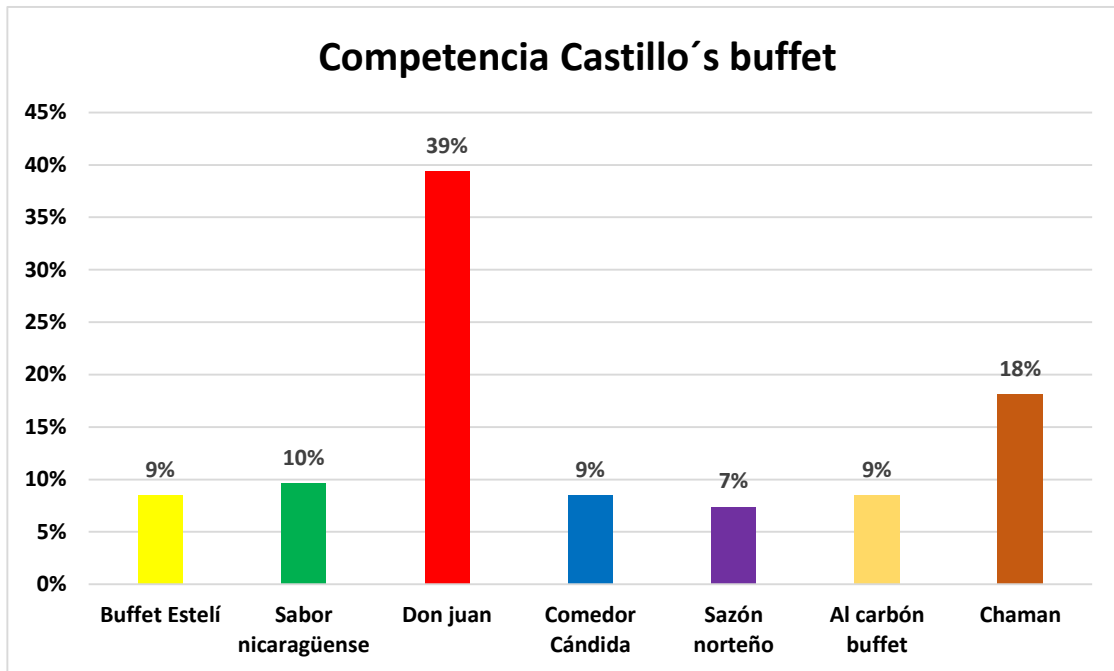
Gráfico 20



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 20, indica que para el comedor Cándida la competencia directa del establecimiento es con el Castillo's buffet con 28% por ciento, seguido de buffet Estelí y Sabor Nicaragüense (no es parte del estudio) con 17% respectivamente, en menor porcentaje está el buffet Sazón norteño con 16% por ciento y el buffet don Juan con 13% por ciento y en mínima porcentaje el buffet Chaman con 6% por ciento.

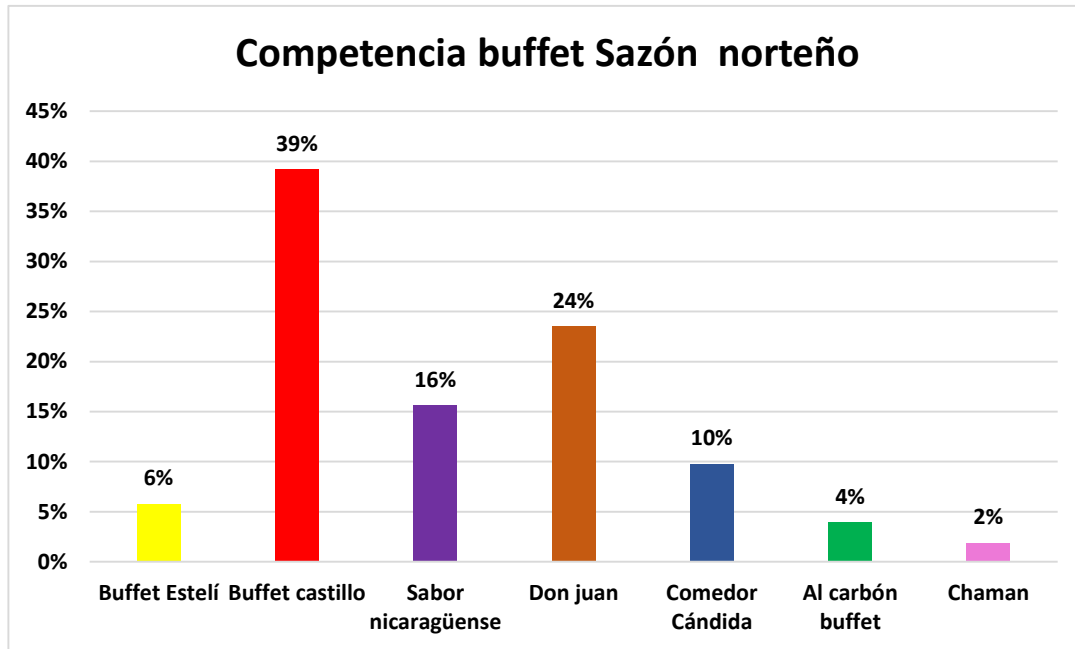
Gráfico 21



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 21, indica que para el Castillo's buffet la competencia directa del establecimiento es con buffet don Juan con 39%, en menor porcentaje le sigue el buffet Chaman con 18% por ciento y en mínima porcentaje esta Sabor Nicaragüense (no es parte del estudio) con 10% por ciento, seguido del buffet Estelí, Comedor Cándida y Al Carbón buffet (no es parte del estudio) con 9% por ciento respectivamente y por último el buffet Sazón norteño con 7% por ciento.

Gráfico 22



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 22, indica que para el buffet Sazón norteño la competencia directa del establecimiento es con el Castillo's buffet con 39% por ciento, seguido del buffet don Juan con 24% por ciento, le sigue con menor porcentaje el Sabor Nicaragüense (no es parte del estudio) con 16% por ciento, luego el Comedor Cándida con 10% por ciento.

Según los datos reflejados en las encuestas de los gráficos anteriores, se determina que los seis establecimientos tienen competencia entre sí, hay un líder en competitividad que sobre sale en cada uno, este es el Castillo's buffet, con porcentajes altos en cada establecimiento, los clientes identifican que este buffet es potencialmente competitivo con respecto a los otro cinco establecimientos.

La teoría según (David Romo & Musik, 2005, pág. 1) en su documento sobre "El Concepto de Competitividad", indica que el Diccionario Oxford de Economía define la competitividad como "La capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios".

En entrevista, se consultó a los propietarios si tienen conocimiento de la competencia en el sector de comida buffet, a continuación los datos:

Tabla N° 31 Conocimiento de competencia en el sector

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Si, tengo varios competidores se podría decir que los que están alrededor del negocio". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Sé que hay muchos competidores pero para nosotros la competencia somos nosotros mismos." (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Si, buffet Castillo y el buffet don Juan". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Si, son muchos, demasiados diría yo. Sabor Nicaragüense, buffet Castillo, Quesito N° 1 y 2". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Si los conozco. El Chaman, el buffet Castillo y buffet don Juan". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Si, el Sabor Nicaragüense que es el que queda más cerca." (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los propietarios reconocen que sus negocios tienen competencia, unos declaran los nombres de los establecimientos en estudio (El Chaman, el buffet Castillo y buffet don Juan), en el caso particular del comedor Cándida la propietaria menciona otro local que no es parte del estudio como parte de la competencia "Quesito N° 1 y 2", la propietaria del buffet don Juan indica que la competencia se da con los locales que están alrededor, en igual opinión la propietaria del buffet Sazón norteño. Para el propietario del Castillo´s buffet comenta que hay competidores pero que la competencia son ellos mismos.

Los seis propietarios al reconocer que tienen competidores se les consulto si tienen temor que ingresen nuevos competidores en la ciudad de Estelí, a continuación sus comentarios:

Tabla N° 32 Temor ingreso de nuevos competidores

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“No, porque creo que Dios nos da a todos”.(Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“No, porque es una regla del libre mercado. Por eso cuidamos la atención al cliente y brindarles buenas condiciones”. (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“No tengo temor, creo que hay una demanda insatisfecha, pienso que Estelí necesita más lugares de comida para poder suplir con la demanda y pienso que todo está basado en la calidad que uno ofrece”. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“No, porque la competencia siempre ha existido y eso le ayuda a mejorar”. (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“Si”. (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“No, porque todo se basa en la atención que nosotros le demos al cliente”. (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los propietarios de cinco establecimientos indican no tener temor del ingreso de nuevos competidores, destacan que es parte del libre mercado, que siempre han existido y que eso les ayuda a mejorar, otro punto es la existencia de demanda insatisfecha siendo necesario más lugares para poder cubrir la demanda. Con respecto a este punto ellos cuidan la atención y brindan condiciones de comodidad. En cambio la propietaria del buffet Estelí indico tener temor del ingreso de nuevos competidores.

El conocimiento de la competencia de parte de los propietarios es parte del análisis de su entorno competitivo y las ventajas competitivas. Los dueños de los negocios tienen bastante claro quién es su competencia, aun cuando algunos se estiman únicos por la calidad de atención u otras variables que les dan la preferencia de la clientela, es de vital importancia que se pueda tener claridad de quien es la competencia, que hace esta y como se puede superar a la misma, no viviendo en función de ella pero si aprendiendo y tratando de superarla.

El temor frente a la competencia es el resultado de haber realizado análisis del entorno competitivo y ventajas competitivas. El 75% de los propietarios afirma

no tener temor de la competencia sin embargo el 25% restante dice tener ese temor, ya que es un ramo donde se tienen que cuidar los detalles y el que algunos tengan mayor tiempo en el mercado marca la pauta para que puedan ser comparados por los clientes.

El autor (Cárdenas Dávila, 2010) indica que para saber los factores que determinan la competitividad, como bien dice Michael Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. Pues las medidas a instaurar son aquellos factores que conduzcan al logro del objetivo “ser competitivos”, son diferente, y entran en ámbitos decisionales distintos según sea aquel en el que se realice el análisis de la competitividad.

A continuación se analizará los factores que determinan competitividad a nivel de empresa, para ello se refleja la información de las entrevistas aplicadas a los propietarios.

Primer factor determinante competitividad a nivel de empresa es las capacidades directivas, a continuación los datos:

Tabla N° 33 Capacidades directivas de los propietarios

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“Si, pienso que sí, ya que he tenido mi personal estable desde que iniciamos el negocio, ser sutil y tratar bien al personal, las que he obtenido con el tiempo y la experiencia”. (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“Sí, claro. Responsabilidad y compromiso con el negocio y deseo siempre de superarnos y somos muy organizados, mi papá tenía negocios y en base a eso fui agarrando experiencia” (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“Si, el liderazgo, obtenidas en base a estudios”. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“Si, experiencia en venta de comidas, obtenidas con el tiempo”. (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“Sí, a través de capacitaciones y a lo largo de los años”. (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“Si, por la experiencia en brindar un buen servicio al cliente y por el manejo del personal, ya las tenía”. (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los propietarios indican tener capacidades directivas, debido a varios factores: manejo de personal y la estabilidad de este desde que iniciaron en el negocio, la experiencia en ventas y por brindar buen servicio al cliente, por la responsabilidad y compromiso, el orden y el liderazgo. Capacidades obtenidas por estudios y capacitaciones, por la experiencia, con el transcurso del tiempo.

Dentro de las capacidades directivas está el liderazgo, se consultó a los propietarios sobre se consideran ser líderes en sus establecimientos, las características y como lo han adquirido, a continuación los datos:

Tabla N° 34 Capacidades directivas: liderazgo

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Si, por la capacidad de dirigir, orientar y hacer que las cosas se cumplan, adquiridas con el tiempo". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Sí, por la transparencia, honestidad y buen trato a nuestros colaboradores, obtenida por mi familia y del pasar de los años". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Si, por ser constructivo y por la delegación, obtenida con el tiempo he ido agarrando experiencia". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Si, por el buen trato al personal e igualdad, le pido dirección a Dios y también por la experiencia en lo largo de los años". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Sí, confianza y comunicación, obtenida con el pasar del tiempo". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Si, por la el carisma y mi don de amabilidad, es parte de mi forma de ser". (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los propietarios se consideran ser líderes en sus establecimientos, por las características propias de cada uno y por haberlas adquirido con el pasar del tiempo, es decir la experiencia, a través de la familia y por su forma de ser.

Las capacidades directivas y de liderazgo toman en cuenta la experiencia, vocación, liderazgo y capacidad de escucha. Si el dueño de un establecimiento como estos no tiene dotes de mando, y no se estima así mismo como un líder tendrá una serie de problemas desde la organización y dirección del establecimiento, por tanto para aquellos dueños que estimen que aún están débiles en esta área deberán tener como prioridad el adquirir estas habilidades, es posible que una persona considere que las tiene sin embargo no siempre las capacidades que demuestra tener son las que se requieren para el desarrollo del negocio

Otro elemento a analizar dentro de las capacidades directivas es la planificación, se consultó a los propietarios si implementan el proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control, en su quehacer cotidiano y cada cuanto planifican, a continuación los datos según entrevistas:

Tabla N° 35 Implementación del proceso administrativo

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Si, por qué tenemos que planificar el gasto de la semana y lo que se va a ser, semanal lo pequeño y lo grande mensual". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Si, cada tres meses". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Trabajamos por eventos que salen. Planificamos cierta cantidad para los días normales o el diario". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Sí, cada quince días". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Si, nosotros lo realizamos diariamente". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"La planificación cada 15 días y lo demás diariamente". (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los propietarios indican utilizar el proceso administrativo, el elemento más usado es la planificación su quehacer diarios, la propietaria del comedor Cándida indica planificar cada quince días al igual que la del buffet Sazón norteño, el propietario del Castillo´s buffet planifica cada tres meses. Es importante indicar que el proceso administrativo inicia con la planeación, luego de este, se dan los otros tres de forma simultánea, ningún establecimiento puede funcionar sin organización, dirección y control, es por ello que se concluye que ellos implementan el proceso administrativo por completo, se han mantenido con el pasar de los años, si una empresa no utiliza los cuatro elementos no puede subsistir en el mercado.

Otro aspecto a analizar en las capacidades directivas es la toma de decisiones, se consultó a los propietarios es sobre este aspecto, quien toma las decisiones en sus negocios, que elementos toma en cuenta para tomar esas decisiones, la importancia de la toma de decisiones para el progreso de sus negocios, a continuación los datos:

Tabla N° 36 Toma de decisiones

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“Yo como propietaria, se toma en cuenta la disposición del personal, el precio de los productos que sean favorables, claro que es de mucha importancia”. (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“El matrimonio, revisamos todo, las finanzas, los precios de la comida, las utilidades y el personal, claro que es importante”. (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“En conjunto con la administración, la calidad en la compra de insumos y la demanda de los productos, si es importante tomar decisiones”. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“Yo y luego decido con mi familia, viendo las entradas y las salidas, si es importante”. (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“El matrimonio toma las decisiones, dependiendo de las necesidades y el capital y si es viable para el negocio, si es de importancia la toma de decisión”. (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“La propietaria, en base a la demanda, es de mucha importancia”. (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los propietarios toman las decisiones en conjunto con su pajera es decir el matrimonio, en el buffet Chaman lo hace el propietario en conjunto con la administración del negocio y en el comedor Cándida lo hace la propietaria y toma en cuenta a la familia, los factores que toman en cuenta para tomar decisiones son el personal, el precio de los productos, la calidad del producto, la demanda, las entradas y salida de efectivo y las utilidades. Los seis propietarios reconocieron que es importante la toma de decisiones.

La teoría indica que la competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social (Cárdenas Dávila, 2010).

El segundo factor determinante competitividad a nivel de empresa es calidad en la producción o prestación de servicios – diferenciación:

El factor de calidad en la producción ya fue desarrollado en el objetivo número dos, en el octavo elemento del marketing de servicio, página 135-136 (tabla N°30), donde los propietarios de los seis establecimientos indicaron ofrecer productos de calidad mediante los diferentes procesos que van desde la compra de la materia prima de calidad y de marca, higiene durante el proceso, el almacenamiento de los productos hasta el monitoreo y degustación de los alimentos durante el proceso. Es importante destacar que en un establecimiento, como es en el caso de buffet Estelí, menciona que la calidad del producto es reconocida por el cliente.

Otro aspecto determinante de la calidad en la producción o prestación de servicios – diferenciación, es la diferenciación de los productos, se consultó a los propietarios si sus productos son diferentes a los de la competencia, que hacen para diferenciar sus productos, a continuación datos según entrevista:

Tabla N° 37 Diferenciación de los productos

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Si son diferentes, lo que hago es ponerme del lado del cliente y brindar productos saludables". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Si, aunque nos enfocamos en ser buenos y ofrecer un buen producto. No nos enfocamos en la competencia". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Si son diferentes, lo que hacemos es mantener la calidad de insumos."(Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Si muy diferentes, lo que hacemos es por la experiencia y lo que he aprendido. Las especies las compramos de mejor calidad". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Creo que sí, tratamos de variar un poco, no usamos muchos condimentos."(Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Pienso que son diferentes, lo que hacemos es buscar calidad de las carnes y de los productos."(Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los seis propietarios indicaron que sus productos son diferentes a los de la competencia. Cinco propietarios indicaron que se diferencian sus productos con respecto a los de la competencia en base a varias acciones: brindando productos saludables, no utilizar muchos condimentos, manteniendo la calidad de los insumos y especies, calidad de las carnes y de los productos. En el caso del Castillo´s buffet indico que para diferenciar sus productos no lo hace en base a la competencia.

Otro aspecto determinante de la calidad en la producción o prestación de servicios – diferenciación es la atención brindada al cliente, este punto ya fue desarrollado en el segundo objetivo, en el séptimo elemento del marketing de servicio “personal” página 131 (tabla N° 28), donde los propietarios de los seis establecimientos indicaron que la atención ofrecida al cliente de parte de sus trabajadores es muy buena, con disposición y buena actitud. Otro aspecto que utilizan es la supervisión constante al personal con respecto a la atención brindada, realizan llamados de atención, observaciones y en uno de los casos como es en el Castillo´s buffet realizan reuniones y capacitaciones en relaciones humanas.

La teoría explica que el ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduce en un generador de riquezas. (Cárdenas Dávila, 2010)

El tercer factor determinante competitividad a nivel de empresa es ventajas competitivas (costo-calidad):

Con respecto al costo es ofrecer al cliente con un producto a un mínimo costo, este aspecto ya fue desarrollado en el objetivo dos en el tercer elemento del marketing de servicio, en el precio y otros costos para el usuario, ver página 119 (tabla N° 21). El resultado es que cinco establecimientos indican dar un buen precio al cliente por los productos o platillos y no han recibido reclamos, mientras que en el de comedor Cándida, la propietaria explica que el precio del producto es de acuerdo al costo del plato, han tenido reclamos por parte de clientes, ya que el costo de este es debido al incremento de los insumos.

El valor, es factor determinante de la competitividad hace referencia a la oferta de producto y servicio único, este aspecto ya fue desarrollado en el objetivo uno “estrategias competitivas que utilizan en los negocios”, ver página 94 (tabla N° 5). En las entrevistas realizadas a los seis propietarios de los establecimientos de comida buffet, todos afirmaron utilizar estrategias competitivas en sus negocios, las que van desde ofrecer café de cortesía, adecuación del precio a las necesidades del cliente, productos de calidad, el precio de los productos, variedad en el menú, remodelación del local, platos de cortesía cuando llegan grupos grandes, buena atención hasta los dulces de cortesía en días especiales.

Analizando la información anterior es importante destacar que los propietarios están interesados en brindar un valor agregado al cliente por el servicio consumido en su local, para que sean reconocidos como productos únicos, estas acciones son importantes, porque les permite diferenciarse de la competencia. Los propietarios no deben de descuidar la atención al cliente y hacerlo sentir bien, ya que el cliente siempre espera recibir algo más por el servicio consumido.

La teoría de este tercer factor expone que existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás. (Cárdenas Dávila, 2010)

El cuarto factor determinante competitividad a nivel de empresa es recursos tecnológicos:

Haciendo referencia a la incorporación o desarrollar activos tecnológicos, este aspecto ya fue desarrollado en el objetivo dos “elementos del marketing de servicio”, en el entorno físico, los equipos ver página 128 (tabla N° 25). Los seis propietarios afirmaron utilizar equipos que contribuyan a la mejora de los procesos, reducción de costos, mejorar en la higiene y calidad, mejorar la presentación de los productos y no contaminar el medio ambiente, los cuales los han utilizado y adquiridos con el pasar del tiempo y otros desde el inicio de sus operaciones.

El uso de equipos modernos les da oportunidad de innovación en los procedimientos, lo que da una ventaja a los negocios, dado que les facilita la preparación de platillos que requieren más que ollas convencionales, igualmente les permite diversificar la oferta y competir con calidad y alimentos cocinados de forma más sana.

La teoría de este factor explica que dentro de los recursos tecnológicos se incluye el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (know-how) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo. Para ello deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia. Aquellas empresas que sólo realicen nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados o bien no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales estarán abocadas al fracaso. (Cárdenas Dávila, 2010)

El quinto factor determinante competitividad a nivel de empresa es innovación:

Este aspecto ya fue desarrollado en el objetivo uno “estrategias competitivas”, en la segunda estrategia competitiva que es la diferenciación, ver página 105-106 (tabla N° 11). Los propietarios confirman estar pendientes en ofertar variedad y la innovación de los productos para no aburrir al cliente y así hacerle frente a la competencia con esta estrategia. Buscan la forma de superar las expectativas de los clientes, que ellos encuentren algo diferente o nuevo en su visita y por ende brindar satisfacción con los productos, elementos de ventajas competitivas para estos establecimientos. Los propietarios no realizan innovación, alegan que la innovación es variar la oferta de comida diaria, la innovación es ofrecer nuevos productos.

Los cambios e innovación con lleva a ofertar nuevas propuestas para los clientes. En este tipo de negocio es de mucha importancia la variedad en el menú, la innovación en cuanto a la oferta de platillos, la presentación de los mismos, la decoración del local, respetando siempre las normas del buen gusto y lo que para sus clientes es cómodo.

La teoría explica que el éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa.

El sexto factor determinante competitividad a nivel de empresa es recursos comerciales:

Este aspecto ya fue desarrollado en el objetivo número uno “estrategias competitivas utilizadas por los propietarios” en la tercera estrategia de enfoque, ver página 107 (tabla N° 13), donde se abordó si los dueños de los establecimientos tienen conocimiento del tipo de clientes que les visita, a continuación el resultados: se pudo corroborar en la observación, durante el proceso de llenado de encuestas a los clientes, fue visible que los clientes que concurren a estos establecimientos son profesionales de empresa privada e instituciones, estudiantes, viajeros, comerciantes, y familias.

Otro factor determinante de la competitividad es la fidelidad del cliente, el cual ya fue desarrollado en objetivo número uno “estrategias competitivas utilizadas por los propietarios” en la tercera estrategia de enfoque, ver página 108 (gráfico 8), analizando la lealtad de los clientes. Se puede observar que los clientes se sienten

fieles a los negocios en estudio, en cinco de los negocios la frecuencia de afirmación es bastante considerable y en uno de los negocios el porcentaje de negación es casi igual a la de afirmación. En el buffet Sazón norteño hay un porcentaje de 83.33% que se sienten fiel, en el buffet don Juan el porcentaje es de 70.37% que se sienten fiel, en el buffet Chaman el porcentaje es de 66.67% que se sienten fiel, en el buffet Estelí el porcentaje es de 69.57% que se sienten fiel, en el Castillo's buffet el porcentaje es de 93.85% que se sienten fiel y en el comedor Cándida el porcentaje de fidelidad es de 54.55% y 45.45% por ciento que no se sienten fiel al negocio.

Otro aspecto a analizar, son las campañas destinadas a fortalecer la marca, este aspecto ya fue desarrollado en el objetivo número dos, "elementos del marketing que utilizan los propietarios" ver página 114 (tabla N° 17), donde se les consulto a los propietarios sobre la utilización de los elementos del marketing; los seis propietarios afirmaron utilizar elementos del marketing de servicio, los más utilizados son: publicidad, precio, variedad en el menú. Más sin embargo, el propietario del Castillo's buffet indicó que no utilizar siempre el marketing.

Al analizar los elementos del marketing por separado, en el elemento promoción y educación en la página 121-122 (tabla N°22), se consultó a los propietarios sobre las promociones y los medios publicitarios que utilizan para dar a conocer sus establecimientos; en los seis establecimientos no se realizan promociones sobre los productos. En los primeros cinco establecimientos han utilizado medios publicitarios, consideran importante recordarle al cliente su ubicación y su nombre, en el caso de Castillo's buffet y buffet Sazón norteño consideran importante la publicidad que les da el cliente que lo ha visitado, así recomiendan el local, en el buffet Sazón norteño la propietaria indica que no utiliza publicidad y que solo espera que el cliente que la visita le de publicidad.

Es importante analizar que en los seis establecimientos no existe un profesional de marketing que apoye a los propietarios en la promoción de sus locales, es importante que se esta actividad del marketing se realice periódicamente para llegar al cliente y recordarle sobre el servicio que se ofrece.

La teoría explica que los recursos comerciales son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y, de la diferenciación de la competencia. Para ello se necesita contar con profesionales de marketing adecuados a las necesidades; realizar campañas destinadas a fortalecer la marca; poder acceder a todos los canales de distribución.

El séptimo factor determinante competitividad a nivel de empresa es recursos humanos-capacitación laboral:

En este factor se consultó a los propietarios sobre el proceso que realizan para contratar el personal y capacitaciones, a continuación los datos:

Tabla N° 35 Proceso contratación de personal y capacitaciones

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“El proceso es pedir cédula de identidad, record de policía y sus recomendaciones y posterior yo me encargo de realizarle los exámenes que pide el MINSA, las capacitaciones al iniciar operaciones del negocio y el INTUR frecuentemente nos invita a capacitaciones, Todas las áreas reciben capacitación, lo único que tengo fijas son 2 cocineras”. (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“En cocina si necesitamos que tenga conocimientos previos, se dan capacitaciones periódicamente, en cocina lo realizamos cada 2 meses y con los demás áreas una vez al mes, todas las áreas se capacitan”. (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	Lo hacemos a través de personas que nos lo recomiendan y luego le hacemos una entrevista y le damos una prueba e 15 días, yo doy capacitaciones y a través de Chef profesionales, se hace cada vez que se va a introducir un nuevo plato, solamente en cocina”. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“Se pide certificado de salud, copia de la cédula, record de policía y cuando es contratado se le dan las normativas del local, las capacitaciones se dan cada 15 días en todas las áreas”. (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“Que tengan experiencia, yo me capacito cuando me invitan a recibirlas y luego yo los oriento, en los temas que se han recibido es en cocina, atención al cliente y marketing”. (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“Cartas de recomendación, no capacito al personal”. (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

En los seis establecimientos se siguen procesos para contratar al personal desde la documentación legal y cartas de recomendación hasta la experiencia en cocina. Los primeros cinco propietarios capacitan regularmente a todos sus trabajadores en todas las áreas, a excepción de la propietaria del buffet Sazón norteño, que expresa que no los capacita. Un personal no capacitado es un personal no preparado y en estos establecimientos es importante realizar seguimiento y capacitación a los trabajadores, para que puedan brindar una buena atención al

cliente y conocimientos en la preparación de los alimentos, estos dos últimos puntos considerados como importantes en este análisis, ya que un cliente insatisfecho con los alimentos y con una mala atención no regresa y da mala publicidad del negocio.

Otro aspecto analizado es que los propietarios no expresaron que mecanismos utilizan para retener e incentivar a los trabajadores, en los análisis de los objetivos anteriores expresan que tienen buena comunicación con sus trabajadores y darles un buen trato. Un trabajador insatisfecho puede abandonar su trabajo en búsqueda de otro que le brinden ciertos beneficios, como los salariales.

La teoría explica que para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

El octavo factor determinante competitividad a nivel de empresa es recursos financieros:

En este factor se consultó a los propietarios sobre como realizan la inversión en los negocios, solicitud de financiamiento y la planificación financiera, a continuación datos:

Tabla N° 36 Inversión en los negocios, financiamiento

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"La inversión se hace con capital propio, no se utiliza financiamiento". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Solo con capital propio, los tramites que se siguen son muchos y burocráticos". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Se invierte con capital propio y con financiamiento, no se han tenido problemas más bien ofrecen financiamiento". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"A través de financiamiento y con los propio, no hemos tenido muchos problemas". (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"Se ha invertido en el negocio con financiamiento y no hemos tenido problemas al acceso". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Con financiamiento, todo se me ha dado muy fácil". (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los propietarios del buffet don Juan y el Castillo´s buffet indicaron que la inversión en los locales la han hecho con capital propio, en el caso del este segundo local expreso que los tramites son muchos y burocráticos. En el caso del buffet Estelí

y el buffet Sazón norteño la inversión ha sido con financiamiento y no han tenido problemas de acceso, en el caso del comedor Cándida y el buffet Chaman han utilizada ambas opciones por financiamiento y capital propio, teniendo muy pocos dificultades y en segundo local sin ningún problema.

Es importante que los propietarios realicen inversiones en los locales para brindar comodidades a los clientes y para la compra de materiales y equipos necesarios en sus diferentes procesos, pero también es importante que cuiden su liquidez y mantengan su record crediticio para que continúen siendo sujetos de crédito por parte de los entes financieros.

En cuanto a la planificación financiera los propietarios expresaron lo siguiente:

Tabla N° 35 Planificación financiera

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	“Registro de los costos, lo hacemos diario, pero me hace falta llevar un sistema contable por rubro que me permita ver donde invierto más, así ver que es lo que me hace aumentar mis costos”. (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	“De manera empírica”. (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	“En un cuaderno; es una contabilidad sencilla: costos e ingresos”. (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	“Yo realizo la contabilidad del negocio”. (Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	“Realizamos un control diario de gastos en una hoja”. (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	“Si, lo realizo de manera manual”. (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los propietarios de los seis establecimientos indicaron realizar una planificación financiera a través de los registros contables de forma manual, registrando costos e ingresos. La propietaria del buffet don Juan expreso que le gustaría hacerlo por rubro para saber dónde invierte más y que le incrementa sus costos.

Es de importancia que los propietarios realicen una planificación financiera, ya que les permitirá administrar eficientemente los recursos económicos y por ende alcanzar las metas financieras, la exactitud les permitirán tomar decisiones, elemento importante en el día a día de estos locales. Con una adecuada

planificación financiera les permitirá trazar estrategias para poder competir en el ramo en que operan.

La teoría nos indica que el mantenimiento de buenos estándares financieros es uno de los aspectos relevantes para alcanzar el éxito competitivo en las empresas de menor tamaño. La debilidad de los balances en este tipo de empresas hace necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo que evite una la falta de liquidez. Asimismo, que habitualmente el poder de negociación con entidades de crédito sea inversamente proporcional al tamaño de la empresa hace necesario primero, un alto conocimiento de la oferta financiera y una especial atención a los fondos propios. (Cárdenas Dávila, 2010)

El noveno factor determinante competitividad a nivel de empresa es la cultura:

Se consultó a los propietarios sobre la relación con el personal, las costumbres, hábitos y valores que fomentan en sus establecimientos, a continuación datos según entrevistas:

Tabla N° 36 Relación con el personal, costumbres, hábitos y valores

Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Buffet Don Juan	"Hay mucha armonía y comunicación, se fomenta el respeto que sea reciproco y el amor a Dios". (Alvares, 2016)
Castillo´s buffet	"Buena, se fomenta la puntualidad, responsabilidad y honestidad". (Sevilla, 2016)
Buffet Chaman	"Muy buena, se promueve el respeto". (Reyes, 2016)
Comedor Cándida	"Se dan sus cositas por la diferencia de carácter pero siempre estoy al pendiente que todo esté bien, se fomenta honradez, limpieza, presentación, humanismo, sociabilidad y carisma."(Gutiérrez, 2016)
Buffet Estelí	"De respeto, se fomenta igual el respeto, solidaridad, trabajo en equipo". (Orozco, 2016)
Buffet Sazón norteño	"Muy buena, se fomenta el respeto mutuo". (Ruiz, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Los seis propietarios expresaron tener buena comunicación con su personal, fomentado hábitos, valores y costumbres como: el respeto, honestidad, responsabilidad, puntualidad, limpieza, buena presentación, humanismo, sociabilidad, carisma, honradez, solidaridad, trabajo en equipo y el amor a Dios.

Es trascendental que los propietarios de estos locales promuevan los valores, hábitos y costumbres entre los miembros de su personal, lo que les facilitara el manejo de personal, tener armonía y personal comprometido y con visión de lo que se quiere en el negocio, un ambiente de trabajo donde no hay promoción de valores, hábitos y costumbres, es un lugar dañino para los miembros, el cual puede afectar la imagen del establecimiento durante el cliente visita el local.

La teoría explica que con la cultura se hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna. Las empresas que posean fuertes valores culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál es su misión, qué deben hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles. (Cárdenas Dávila, 2010).

(Cárdenas Dávila, 2010, págs. 37-47) en su investigación describe los factores que determinan la competitividad: En un artículo de la Revistas de la CEPAL, indican que las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; y, segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones.

La competencia es sana, estimula a la búsqueda acciones estratégicas para mantenerse en el mercado, el precio de oferta se regula donde el consumidor tiene más opciones de elegir entre uno y otro establecimiento tanto en precio como en variedad de productos, calidad de atención, en casos contrarios el cliente tiene variedad de opciones y de dirigirse a otros locales.

Después de haber realizado el análisis de la competitividad, es pertinente realizar un resumen de los factores determinantes de la competitividad a nivel de empresa, planteados por la autora Nelly Cárdenas Dávila, para reflejar los que ponen en práctica los propietarios de los establecimientos, a continuación los datos:

Tabla Nº 37 Resumen de implementación de factores determinantes de competitividad

9 Factores determinantes de la competitividad planteados por la autora Nelly Cárdenas Dávila	Buffet don Juan	Castillo's buffet	Buffet Chaman	Comedor Cándida	Buffet Estelí	Buffet Sazón norteño
Capacidades directivas						
Capacidades de dirección	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Liderazgo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Implementación del proceso administrativo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Toma de decisiones	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Producción o prestación servicios-diferenciación						
Calidad de los productos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Diferenciación de productos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atención brindada al cliente	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ventajas competitivas (costo-calidad)						
Costo del producto	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Calidad (oferta de productos únicos que generen valor)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Recursos tecnológicos						
Equipos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Innovación						
Innovación de productos	X	X	X	X	X	X
Relaciones comerciales						
Tipos de clientes	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fidelidad del cliente	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Campañas para fortalecer marca	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Recursos humanos-capacitación laboral						
Proceso de contratación de personal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Capacitaciones	✓	✓	✓	✓	✓	X
Retención laboral	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Recursos financieros						
Inversión en los negocios	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Planificación financiera	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cultura						
Relación con el personal, transmisión de costumbres, hábitos y valores	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la tabla número 37, se puede observar que en los seis establecimientos los propietarios implementan 8 de los 9 factores determinantes de la competitividad, a excepción del quinto factor; innovación, los propietarios

indicaron que ellos varían el menú diariamente y semanalmente, lo cual no es propiamente innovar, la teoría plantea que el éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos.

Con respecto al séptimo factor recursos humanos-capacitación laboral el buffet Sazón norteño no cumple con el proceso de capacitación al personal, únicamente con el proceso de contratación.

Objetivo 4: Proponer estrategias competitivas que permitan a las MIPYEMES del sector servicios de comida buffet competir

Para dar salida a este objetivo se realizó el análisis del diamante de Porter, a continuación los resultados

DIAMANTE DE PORTER

✚ Poder de negociación con los proveedores:

1. Los buffet compran grandes cantidades de víveres lo cual les permite en un momento determinado la obtención de precios competitivos
2. Se negocia la calidad de los víveres, los cuales requieren de ser alimentos frescos para sostener la calidad de la gama o variedad de productos que necesitan para la preparación de los diferentes platillos
3. La entrega de los productos en el local
4. El tipo de compra si es crédito o contado
5. La calidad en cuanto a la procedencia de los alimentos o víveres

✚ Poder de negociación con los clientes:

1. La variedad de platillos
2. La calidad y sabor de los alimentos
3. Las condiciones del lugar
4. El ambiente que estimula la frecuencia de visita
5. El tamaño de las porciones

✚ Productos sustitutos:

1. Restaurantes de comidas rápidas
2. Los quioscos ambulantes
3. Las comiderías cercanas a la plaza donde esta ubicados los negocios
4. Alimentos de bajo precio

✚ Rivalidad dentro del sector/ poder de negociación de los competidores:

1. La creación de alianzas que garanticen beneficios para todos los dueños o propietarios de buffet
2. Las condiciones de precios de los platillos, lo que representa que no pueden estar desajustados unos con otros.
3. La variedad de menús

4. Mayor oferta en cuanto a la variedad de platillos
5. Condiciones modernas para que el cliente se sienta cómodo y atraído para regresar
6. Precios bajos y en correspondencia con la calidad de la comida
7. Calidad de atención en las mesas
8. Condiciones de pulcritud y ambiente de acuerdo al tipo de negocio
9. Calidad del mobiliario
10. Amabilidad del personal
11. Condiciones en los servicios higiénicos
12. Oferta de regalías por compras en grupos

 **Amenaza de nuevos competidores:**

1. Quioscos de comida rápidas
2. Los restaurantes que pueden abrir sus puertas en plazas cercanas a la que tiene el buffet
3. Los competidores pueden hacer uso de su economía de escala al generar una oferta de precios más bajos esto lo puede llegar a hacer TIP TOP si deseará incursionar en el mercado de comida buffet como ya lo está haciendo ROSTIPOLLO

PROPUESTA DE ESTRATEGIA

ESTRATEGIA No. 1 La diferenciación

Objetivo: Lograr ser únicos o negocios con características tangibles e intangibles que les diferencien del resto de la competencia

Acciones:

1. Mejora en cuanto a las condiciones de infraestructura del negocio sobre todo lo relacionado a aquellas que representan o son de mayor importancia para los clientes: Estacionamiento, WIFI, acceso para personas con discapacidad, etc.
2. Capacitación al personal para que pueda brindar mayor atención en mesas
3. Oferta de promociones del día o de la semana, de forma tal que el cliente se sienta identificado y apreciado, generando esto la comodidad y fidelidad del cliente con el negocio.

Estrategia No. 2 Promoción del servicio

Objetivo: Presentar de una manera agradable y novedosa la calidad del servicio y la variedad de los productos (menú)

Acciones:

1. Uso de publicidad radial y televisiva
2. Patrocinio de ligas deportivas
3. Uso de bonos de clientes a los primeros 50 clientes que ingresen durante la hora del almuerzo
4. Ubicar un buzón de sugerencias
5. Crear mesas con condiciones especiales para los clientes más asiduos o clientes fieles por más de dos años de visitar el negocio
6. Creación de combos promocionales para ofertar al menos una vez por semana
7. Crear la hora feliz para que los clientes puedan tomar de manera libre café o dulces después del almuerzo

Estrategia No. 3 Estrategia de posicionamiento

Objetivo: Lograr el posicionamiento en la mente de los clientes

Acciones:

1. Realización de un estudio de mercado que le permita identificación con mayor precisión de cuál es su mercado meta.
2. Definición de qué tipo de posicionamiento es el que desea implementar y a qué nivel, en el caso de los servicios puede ser una óptima combinación de la mezcla de mercadotecnia
3. Presentación ante los clientes de una imagen de compromiso con ellos
4. Identificación de una ventaja competitiva
5. Tener claro el tipo de posicionamiento que se quiere implementar si es de líder, seguidor, atacante o de nicho de mercado.
6. Posicionamiento de la gama de productos o platillos que ofrece basándose en la calidad de los víveres que se utilizan para la elaboración de los mismos
7. Posicionamiento en base a la estructura de precios accesibles en relación a la competencia
8. Posicionamiento en función de mejorar lo que ya ofrece la competencia, esto puede ser a través de regalías, atención esmerada

DIAMANTE DE PORTER

Gráfico N° 23



Fuente: Elaboración propia

1. Amenaza de productos competidores
2. Poder de negociación con los compradores o clientes
3. Poder de negociación con los proveedores
4. Productos sustitutos
5. Rivalidad entre competidores del mismo sector

VIII. CONCLUSIONES

Al analizar la opinión de los propietarios de los seis establecimientos en estudio, la de los clientes que visitan estos locales y las observaciones realizadas, se llegó a las siguientes conclusiones:

Las estrategias competitivas utilizadas por las MIPYMES

- Los clientes que visitan los seis establecimientos y los propietarios reconocen utilizar estrategias competitivas para atraerlos a los locales.
- Los propietarios estiman utilizar estrategias, propiamente no se están implementando, sino que son acciones para crear condiciones de fidelidad en los clientes
- Los períodos de implementación de las estrategias, según los dueños de los negocios es en ciertas épocas del año.
- De acuerdo a la primera estrategia liderazgo en costos, los seis propietarios establecen el precio de los productos en base al costo de la materia prima y en un caso consulta la competencia.
- El segundo factor de liderazgo en costos es la relación con los proveedores, los propietarios compran al mismo proveedor y están pendientes de la calidad de la materia, también orientan al personal para evitar desperdicios y usar las cantidades necesarias de los insumos durante la elaboración de los productos.
- Los elementos que más les gusta a los clientes (segunda estrategia diferenciación) son: en primer lugar la comida, condiciones del local, precio y atención de personal, no utilizan promociones y descuentos
- La rotación del menú y la innovación de productos (otro factor de diferenciación): los propietarios ofertan variedad de platillos cada cierto tiempo.
- El tamaño de mercado y el tipo de clientes (estrategia de enfoque): el propietario tiene claro las cantidades diarias y tipo clientes que le visitan.

- En cuanto a la lealtad (estrategia de enfoque): clientes indicaron sentirse fieles a los negocios.
- Las capacidades y los recursos necesarios para servir al nicho de manera efectiva (otro factor de la estrategia de enfoque): los propietarios tienen más de 1 año de establecimiento en el mercado hasta los 17 años. La cantidad de trabajadores se mantiene de 5 hasta los 15, como en el caso del Castillo's buffet, tiene personal de cocina, meseros y personal de compra.
- En la transmisión de las estrategias al personal, los seis propietarios lo hacen por medio de la comunicación directa al personal

🚦 Los elementos del marketing de servicio que utilizan las MIPYMES

- Los clientes y los propietarios indicaron utilizar los elementos del marketing de servicio, exceptuando promociones y publicidad, es decir promoción y educación (dato cliente).
- Los seis propietarios afirmaron utilizar más ciertos elementos del marketing de servicio, publicidad, precio, variedad en el menú. El propietario Castillo's buffet indicó que no utiliza siempre el marketing. No existe un profesional de marketing que apoye a los propietarios en la promoción de sus locales.

Al analizar los elementos del marketing de forma separada en cada establecimiento:

- Los seis locales ofrecen variedad de productos, de acuerdo a la observación el establecimiento líder es el Castillo's buffet, variedad estimada como buena, en el medio esta comedor Cándida y buffet Estelí, como mala Don Juan, Chaman y Sazón Norteño.
- Lugar y tiempo, la exhibición de los productos en los seis locales es igual, a través de las cocina baño María, en caliente y en frío.
- La rapidez al momento de la entrega del producto o servicio, en cinco establecimientos se atiende con rapidez a los clientes, pero en el caso del buffet Chaman reconoce que no hay rapidez en la atención.
- El precio y otros costos para el usuario, en cinco locales los propietarios dan buen precio al cliente, no han recibido reclamos, mientras en el comedor

Cándida han tenido reclamos, el precio del producto va de acuerdo al costo del plato por el incremento de los insumos.

- Promoción y educación, los clientes indican que en los seis establecimientos nunca hay promociones. Cinco propietarios han utilizado publicidad, en el buffet Sazón norteño la propietaria indica que no utiliza publicidad, espera que el cliente que la visita le de publicidad.
- En cuanto al proceso, se da por orden de llegada.
- En cuanto al tiempo de atención, de acuerdo a las encuestas es rápido, en la observación en el Castillo's buffet el tiempo de atención es regular, el buffet don Juan está ubicado en la categoría de buena, en los demás establecimientos mala.
- En el entorno físico, en los seis establecimientos hay condiciones de comodidad a los clientes, los establecimientos con mejores condiciones están al buffet don Juan y el Castillo's buffet.
- El entorno físico, utilizan equipos y recursos tecnológicos que contribuyen a la mejora de los procesos, reducción de costos, mejorar en la higiene y calidad, mejorar la presentación de los productos y no contaminar el medio ambiente.
- La apariencia del personal y uso de uniformes, los propietarios reconocieron que es importante la apariencia del personal.
- En las señales visibles en los locales, los seis establecimientos consideran importante brindar buenas condiciones a sus clientes
- En personal, los seis establecimientos indicaron que la atención ofrecida al cliente de parte de sus trabajadores es muy buena, realizan supervisión constante al personal, llamados de atención, observaciones, En el Castillo's buffet realizan reuniones y capacitaciones en relaciones humanas.
- La atención de los meseros, es muy buena en el Castillo's buffet y por otro lado se estima que es regular en el comedor Cándida, en los otros locales no aplican en este tipo de servicio al cliente.
- La cantidad de meseros que tienen está dispuesto a brindar atención en las mesas, en el Castillo's buffet cuenta con suficiente personal, el comedor

Cándida es poco personal y en el resto de establecimientos no aplica porque no tienen ese tipo de servicio para el cliente.

- En la productividad y calidad, en cinco establecimientos indicaron reducir costos en el proceso de elaboración de los productos, comprar productos con precios favorables, chequeo durante el proceso de elaboración, comprar lo necesario para evitar la pérdida de productos, mientras que en el caso del buffet Chaman, el propietario indicó que no reducen costos para no sacrificar la calidad del producto final.
- La calidad del producto los seis propietarios afirman ofertar productos de calidad, la que obtienen mediante diferentes procesos que van desde la compra de la materia prima de calidad y de marca, higiene durante el proceso, el almacenamiento de los productos hasta el monitoreo y degustación de los alimentos durante el proceso.

La competencia que hay en las MIPYMES

- Los clientes indican que en los seis establecimientos de comida buffet hay competitividad entre sí, identificando a un líder en competitividad que sobre sale en cada uno, este es el Castillo's buffet.
- Los propietarios reconocen con quienes compiten, indica que la competencia se da con los locales que están alrededor, para el propietario del Castillo's buffet comenta que hay competidores pero que la competencia son ellos mismos.
- Cinco propietarios indican no tener temor del ingreso de nuevos competidores, en cambio la propietaria del buffet Estelí indico tener temor.
- Los factores de competitividad de forma separada muestran: en el primero capacidades directivas, los propietarios indican tener capacidades directivas y liderazgo debido a varios factores: manejo de personal y la estabilidad de este desde que iniciaron en el negocio, la experiencia en ventas y por brindar buen servicio al cliente, por la responsabilidad y compromiso, el orden y el liderazgo. Capacidades obtenidas por estudios y capacitaciones, por la experiencia, con el transcurso del tiempo.

- Otro elemento dentro de las capacidades directivas es la planificación, los propietarios indican utilizar el proceso administrativo, el elemento más usado es la planificación su quehacer diarios.
- Otro aspecto de las capacidades directivas es la toma de decisiones, los propietarios reconocieron que es importante este aspecto, toman las decisiones en conjunto con su pajera es decir el matrimonio, la administración y la familia. Los factores que toman en cuenta para tomar decisiones son el personal, el precio de los productos, la calidad del producto, la demanda, las entradas y salida de efectivo y las utilidades. Los seis propietarios.
- La calidad en la producción o prestación de servicios – diferenciación, los seis establecimientos indicaron ofrecer productos de calidad mediante los diferentes procesos que van desde la desde la compra de la materia prima de calidad y de marca, higiene durante el proceso, el almacenamiento de los productos hasta el monitoreo y degustación de los alimentos durante el proceso.
- En cuanto a la diferenciación cinco propietarios indicaron que sus productos son diferentes a los de la competencia, en base a varias acciones: brindando productos saludables, no utilizar muchos condimentos, manteniendo la calidad de los insumos y especies, calidad de las carnes y de los productos. En el caso del Castillo's buffet indicó que para diferenciar sus productos no lo hace en base a la competencia.
- Con respecto al costo-calidad, cinco establecimientos indican dar un buen precio al cliente por los productos o platillos y no han recibido reclamos, mientras que en el de comedor Cándida, la propietaria explica que el precio del producto es de acuerdo al costo del plato, han tenido reclamos por parte de clientes, ya que el costo de este es debido al incremento de los insumos.
- Dentro de la calidad, está el valor percibido por el cliente, van desde ofrecer café de cortesía, adecuación del precio a las necesidades del cliente, productos de calidad, el precio de los productos, variedad en el menú, remodelación del local, platos de cortesía cuando llegan grupos grandes, buena atención hasta los dulces de cortesía en días especiales.
- En cuanto a la innovación, los propietarios confirman estar pendientes en ofertar variedad para no aburrir al cliente y así hacerle frente a la competencia

con esta estrategia y la innovación de los productos no aplica para estos establecimientos, ya que no se ofertan nuevos productos a los clientes.

- En recursos comerciales, el tipo de clientes que visitan los locales es variado, profesionales de empresa privada e instituciones, estudiantes, viajeros, comerciantes, y familias.
- En cuanto a los recursos humanos-capacitación laboral, los seis establecimientos se siguen procesos para contratar al personal desde la documentación legal y cartas de recomendación hasta la experiencia en cocina. Cinco propietarios capacitan regularmente a todos sus trabajadores en todas las áreas, a excepción de la propietaria del buffet Sazón norteño, que expresa que no los capacita.
- Otro aspecto del recurso humano, los propietarios no indicaron utilizar mecanismos para retener e incentivar a los trabajadores.
- En los recursos financieros, los propietarios del buffet don Juan y el Castillo's buffet indicaron que la inversión en los locales la han hecho con capital propio, en el caso del este segundo local expreso que los tramites son muchos y burocráticos. En el caso del buffet Estelí y el buffet Sazón norteño la inversión ha sido con financiamiento y no han tenido problemas de acceso, en el caso del comedor Cándida y el buffet Chaman han utilizada ambas opciones por financiamiento y capital propio, teniendo muy pocos dificultades y en segundo local sin ningún problema.
- En la planificación financiera, los seis establecimientos indicaron realizar una planificación financiera a través de los registros contables de forma manual, registrando costos e ingresos. La propietaria del buffet don Juan expreso que le gustaría hacerlo por rubro para saber dónde invierte más y que le incrementa sus costos.
- En la cultura, los seis propietarios expresaron tener buena comunicación con su personal, fomentado hábitos, valores y costumbres como: el respeto, honestidad, responsabilidad, puntualidad, limpieza, buena presentación, humanismo, sociabilidad, carisma, honradez, solidaridad, trabajo en equipo y el amor a Dios.

+ Proponer estrategias competitivas que permitan a las MIPYEMES del sector servicios de comida buffet competir

En el análisis del diamante de Porter, reflejó que en el poder de negociación con los proveedores, los propietarios obtienen los productos de los mismos proveedores a precios competitivos, negocia calidad de los vivires, entrega en el local, con opción de pago de crédito y de contado.

En cuanto al poder de negociación con el cliente, los clientes exigen variedad de platillos, de calidad y sabor en tamaño de porciones, en ambientes y condiciones adecuadas.

Los productos sustitutos, hay variedad de oferta de productos, en comedierias, restaurantes y kioskos cercanas a lo locales, a precios bajos.

La rivalidad del sector/ poder de negociación de los competidores es oportuno crear alianzas para los dueños de los locales de comida buffet para beneficio de todos, precio de los platillos ajustados y acorde a los precios de los otros buffet y una oferta de variedad de menú, comodidad y condiciones modernas en los locales y de los servicios higiénicos, precios bajos, calidad de atención, ambiente y calidad de mobiliario en el local, oferta de regalías por compras en grupos.

La amenaza de nuevos competidores, la apertura de locales cercanos a los buffet y competidores usan economías de escala generando precio bajos.

En cuanto a los supuesto de investigación planteados se concluye que:

- Las MIPYMES del sector en estudio si implementan empíricamente acciones como estrategias competitivas y elementos del marketing de servicio en sus establecimientos.
- Los propietarios de las MIPYMES desconocen teóricamente las estrategias competitivas y los ocho elementos del marketing de servicio.
- La competencia reconocida por los propietarios de las MIPYMES les insta a mejorar en los diversos procesos: brindar mejor atención al cliente, ofertar productos de calidad y con variedad, a crear condiciones de comodidad, a ofrecer precios de acorde al presupuesto del cliente, etc. los que en un mediano y corto plazo contribuye a su desarrollo y posicionamiento de los negocios.

IX. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados y análisis en la investigación realizada, se consideran las siguientes recomendaciones para los propietarios de comida buffet de la ciudad de Estelí que participaron en el estudio:

- De acuerdo a este tipo de empresa, es oportuno que los propietarios de los establecimientos de comida buffet implementen estrategias competitivas, tales como: liderazgo en costos, de diferenciación y enfoque.
- Ofrecer precios accesibles al consumidor con productos de calidad sin sacrificarla al momento de la búsqueda de reducción de costos y la eficiencia en los procesos.
- Ofrecer productos que generen satisfacción al cliente, por medio de los atributos que son más valorados por el cliente, como son: la calidad y buena atención, esto les permitirá posicionarse aún más en el mercado. Es oportuno la innovación en los platillos, con una oferta nueva de productos diferentes a los de la competencia.
- Establecer buenas relaciones con sus proveedores, para convertirlo en una mano amiga que le contribuirá con productos frescos de calidad y negociación en el plazo de pago.
- Crear y mantener las condiciones de los locales, para que el cliente se sienta cómodo y seguro, tales como: estacionamiento, WIFI, acondicionar el local para facilitar el acceso para personas con discapacidad, etc. lo cual les da ventaja competitiva con respecto a los otros buffet, da evidencia tangible de calidad del servicio.
- Realizar sondeos de opinión entre los clientes, para conocer el comportamiento, los gustos, preferencias y necesidades, para realizar rotación del menú e innovación de productos y otras modificaciones en los productos y servicios cada cierto tiempo, para superar las expectativas de los clientes
- Cuidar la presentación de los productos y la buena atención a los clientes, un cliente insatisfecho da mala publicidad para el negocio.

- Crear servicios más ajustados a la medida y necesidad del cliente y por ende de creará el sentimiento de lealtad y preferencia entre sus clientes.
- Transmitir las estrategias a utilizar a sus colaboradores para su adecuada implementación y asegurarse que estos hallan comprendido el propósito de dichas estrategias.
- La ejecución de estrategias es conveniente que lo hagan de forma frecuente y sistemática para que sean sostenibles en el tiempo.
- Continuar utilizando los elementos del marketing de servicio, en especial estimar la realización de promociones y regalías en los locales, ya que los clientes identifican que este elemento no es utilizado por los propietarios. El cual les dará satisfacción a los clientes y un sentido de gratitud y pertenencia.
- Promocionar a través de sus colaboradores los productos y servicios en el establecimiento, por ejemplo platos nuevos del día y promociones.
- También es conveniente la utilización de medios publicitarios para recordarle al cliente el tipo de servicio y donde se ofrece. Es importante mantener los nombres y ubicación de los establecimientos en la mente de los consumidores para realizar la persuasión en el cliente.
- Dar seguimiento y capacitación al personal en el tema de atención al cliente (normas GAPS) y en el proceso de servicio del alimento, para contribuir a la mejora continua de los procesos, es oportuno la estimación de incremento de personal en el área de servicio de alimentos, para agilizar los procesos de atención, estos datos según sugerencias de los clientes.
- Mantener buena apariencia del personal en cuanto a su presentación (uso de uniformes), aseo e higiene, ya que transmiten confianza a los clientes, lo cual da evidencia tangible de calidad del servicio.
- Considerar personal exclusivo para atención en mesas, en los establecimientos que no lo tienen, lo que permitirá atender mejor al cliente, los locales que si lo tienen cuentan con una ventaja a favor, este aspecto es un servicio demandado por los clientes.
- Continuar implementación del proceso administrativo, lo que les permitirá fortalecerse en las capacidades directivas y toma de decisiones.

- Contratar los servicios de un especialista en marketing para que periódicamente se utilicen la promoción de sus establecimientos, este aspecto le permitirá alcanzar mejor rendimiento, fidelización de los clientes, fortalecer su nombre y diferenciación de la competencia.
- Incentivar a los colaboradores, a través de reconocimientos por buen trabajo, estímulos monetarios y buen trato, para retenerlos y cautivarlos. Un trabajador insatisfecho no tiene motivación y en algunos casos abandona su trabajo.
- Los propietarios deben de cuidar su nombre, en cuanto al record crediticio, su liquidez para que continúen siendo sujetos de crédito en las instituciones financieras.
- Realizar planificación financiera formal, ya que les permitirá administrar eficientemente los recursos económicos y materiales, en la toma de decisiones, trazar metas y estrategias para continuar en competitividad en su ramo.
- Continuar en la comunicación, promoción de valores, hábitos y costumbres entre los miembros de su personal, lo que les facilitara la conducción de personal.
- Poner en práctica las estrategias y acciones propuestas en esta investigación, para que puedan ser rentables, anticiparse a la competencia e influir en ella, diferenciarse de la competencia, promocionar el servicio y posicionarse en la mente de los consumidores.
- Mantenerse las buenas relaciones con las siguientes instituciones: **INTUR** (Instituto Nicaragüense de turismo), **MIFIC** (Ministerio de fomento industria y comercio), **MEFCCA** (Ministerio de economía familiar comunitaria, cooperativa y asociativa), cámara de comercio de Estelí e instituciones financieras, para realizar alianzas estratégicas en beneficio de ambas partes, obtener tasas preferenciales y tener acceso a capacitaciones en diversos temas.
- Aprovechar la fuerza laboral de los y las estudiantes de prácticas profesionales y egresados de la FAREM-Estelí/UNAN-Managua, para el asesoramiento y montaje en procesos administrativos, contables y financieros, marketing y otros temas de interés del sector.

X. BIBLIOGRAFÍA

Camacho Castellanos, J. C. (2008). *Marketing de servicios*. Recuperado el 1 de Octubre de 2015

Franco Restrepo, J. G., Restrepo Restrepo, J. C., & Sánchez Giraldo, J. C. (Agosto de 2014). *La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las empresas pequeñas del sector servicio de Medellín*. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de [rcientificas.uninorte.edu.co: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7025/6424](http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7025/6424)

Godínez Romanillos, L. S., & Fuente Romagnoli, C. P. (2009). *Evaluación perceptiva de la imagen turística y personalidad de marca de Los Cabos y Cancún*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2015, de udlpa.mx: catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/...s.../capitulo2.pdf

López Calviño, B., Pita Fernández, S., Pértega Díaz, S., & Seoane Pillado, T. (1 de Diciembre de 2010). *Determinación del tamaño muestral*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de [festerra.com: http://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp#proporcion](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp#proporcion)

Warner, A. (s.f.). *DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD: CONSENSO SOBRE SU DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE SU IMPACTO*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de [www.cepal.org: http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/tallerbasesdedatosrep.dom/Documentosypresentaciones/2.2Warner.pdf](http://www.cepal.org: www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/tallerbasesdedatosrep.dom/Documentosypresentaciones/2.2Warner.pdf)

Alvares, Z. (Febrero de 2016). Buffet don Juan . (L. A. Juárez, Entrevistador)

Antonorsi Blanco , M. (s.f.). *La empresa competitiva*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2015, de www.antonorsi.com: www.antonorsi.com/Antonorsi/Articulos_files/La%20empresa%20competitiva.doc

Asamblea nacional de la republica de Nicaragua. (7 de Agosto de 2001). *El reglamento de alimentos y bebidas y diversiones*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2015, de [legislación asamblea.gob.ni: http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/%28\\$All%29/75AA74696C5CB415062570A10057CE91?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni: http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/%28$All%29/75AA74696C5CB415062570A10057CE91?OpenDocument)

Asamblea nacional de la republica de Nicaragua. (22 de Septiembre de 2004). *Ley general de turismo, N° 495*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2015, de [Tramites de nicaragua.gob.ni: http://www.tramitesnicaragua.gob.ni/media/LEY%20495.pdf](http://www.tramitesnicaragua.gob.ni/media/LEY%20495.pdf)

Asamblea nacional de Nicaragua. (7 de Agosto de 2001). *El reglamento de alimentos y bebidas y diversiones*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2015, de [legislacion.asamblea.gob.ni: http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/%28\\$All%29/75AA74696C5CB415062570A10057CE91?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/%28$All%29/75AA74696C5CB415062570A10057CE91?OpenDocument)

Asamblea Nacional de Nicaragua. (2009). *Ley n° 645 Ley y reglamento de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa*. Managua: Asamblea Nacional. Recuperado el 31 de Agosto de 2015, de <http://www.asamblea.gob.ni/bibliotecavirtual/Libros/73466.pdf>

Asamblea Nacional de Nicaragua. (2009). *Ley n° 645 Ley y reglamento de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Ley MIPYME) Managua, Nicaragua marzo*. Managua: Asamblea Nacional de Nicaragua. Recuperado el 31 de Agosto de 2015, de <http://www.asamblea.gob.ni/bibliotecavirtual/Libros/73466.pdf>

Baena , E., Sánchez, J. J., & Montoya Suárez, O. (17 de Octubre de 2003). *El entorno empresarial y la teoría de la cinco fuerzas competitivas*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2015, de [dialnet.unirioja.es: http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf)

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera edición ed.). Colombia, Colombia: Prentice Hall, Pearson educación.

Blandón Casco, S. J., Cruz Molina , C. L., & Valdivia Moreno, M. (2015). *Factores que influyen en la competitividad del Rancho de Don Luís en San Nicolás Estelí, en el año 2013*. Estelí: FAREM-Estelí, UNAN-Managua.

Camacho Castellanos, J. C. (2008). *Mercadotecnia de servicios*. Recuperado el 1 de Octubre de 2015

Canal Díaz, N. (12 de Diciembre de 2006). *Técnicas de muestreo. Sesgos*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de [revistaseden.org: http://www.revistaseden.org/files/9-CAP%209.pdf](http://www.revistaseden.org/files/9-CAP%209.pdf)

Cárdenas Dávila, N. L. (2010). *INFLUENCIA DE LA INFORMALIDAD EN LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN LA REGIÓN*

AREQUIPA 2010. Recuperado el 22 de Diciembre de 2015, de Edumet.net:
http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/factores_competitividad.html

Carrión Moroto, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid, España: ESIC. Recuperado el 26 de Diciembre de 2015, de https://books.google.com.ni/books?id=8_PwloGOa6QC&pg=PA195&dq=concepto+de+estrategia+competitivas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjHqLmowvnJAhUJZCYKHU4OCCsQ6AEIGjAA#v=onepage&q=concepto%20de%20estrategia%20competitivas&f=false

Castillo, R. (18 de Junio de 2010). *Grandes Pymes*. Recuperado el 31 de Agosto de 2015, de *Grandes Pymes*:
<http://www.grandespymes.com.ar/2010/06/18/realidad-pyme-en-nicaragua/>

Castro Monge, E. (2010). *LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTION DE LAS EMPRESAS*. Recuperado el 30 de Julio de 2015, de *revistas.ucr.ac.cr*:
<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>

Castro, N., & Molina, S. (2011). *Diagnóstico de la situación de las mipymes nicaragüenses: Sector agroindustrial*.

Centeno Caffarena, L. (Sin fecha de Sin fecha de Sin fecha). *ecentro.uca.edu.ni*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2015, de *ecentro.uca.edu.ni*:
http://ecentro.uca.edu.ni/pd/mod/file/download.php?file_guid=9021

Concepto: Buffet. (s.f.). Recuperado el 2015 de Octubre de 2015, de *La verdad Gastronomía*:
<http://gastronomia.laverdad.es/preguntas/cocina-general/concepto-buffet-72.html>

Cornejo Caldas, C. P. (2013). *“Plan de marketing basado en estrategias competitivas para la implementación de un restaurante de comida Japonesa y Nekkei en la ciudad de Chiclayo*. Chaclaya, Perú: Universidad católica santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado el 30 de julio de 2015, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDAQFjADahUKEwj6qr3IzoTHAhWGFZIKHbErDdM&url=http%3A%2F%2Ftesis.usat.edu.pe%2Fjspui%2Fbitstream%2F123456789%2F152%2F1%2FTL_Cornejo_Caldas_Claudia_Patrizia.pdf&ei=egS7VfqFA4:
<http://docplayer.es/2439450-Universidad-catolica-santo-toribio-de-mogrovejo.html>

David Romo , M., & Musik, G. A. (Marzo de 2005). *Sobre el concepto de competitividad*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de *www.cepal.org/mexico*:

http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/Taller%20Paraguay/Dokumentosypresentaciones/3.6.7Comercio_EXterior_Competitividad.pdf

Díaz , I., & Garrido, I. (15 de 5 de 2015). *Correspondencias Múltiples en SPSS*. Recuperado el 9 de Julio de 2016, de u-cursos.cl: https://www.u-cursos.cl/facso/2015/1/SO01023/1/material_docente/bajar?id_material=1061586.

Díaz, T., & Sánchez, G. (5 de julio de 2011). *El Observador Económico*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2015, de <http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/1146>

Escuela nacional de Hotelería. (Diciembre de 2008). *Procesos de alimentos y bebidas en la pequeña empresa turística y hotelera*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2015, de Enah: <http://enah.edu.ni/files/uploads/biblioteca/882.pdf>

Feijóo Gálvez, P. E., Vásquez Sánchez , C. O., Malaver Cárdenas, M. E., & Salazar Arrbasplata, M. D. (27 de Agosto de 2011). *PLAN DE NEGOCIO RESTAURANT BUFFET CRIOLLO SAXSAY S.R.L*. Recuperado el 29 de Julio de 2015, de es.scribd.com: <https://es.scribd.com/doc/63537874/Tesis-Restaurant-Bufferet-Criollo-Saxsay>

Gutiérrez, C. R. (Marzo de 2016). Comedor Cándida. (L. A. Juárez, Entrevistador)

Hernández Sampieri, D., Collado, D., & Baptista Lucio, D. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing* (Octava ed.). Mexico: Pearson educación de Mexico, S.A. de C.V. Recuperado el 6 de Octubre de 2015

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Rufín Moreno, R., & Reina Paz, M. D. (2004). *Marketing para turismo*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A. Recuperado el 1 de Octubre de 2015

Lacayo, J. (Sin fecha de Sin fecha de Sin fecha). *mific.gob.ni*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2015, de [mific.gob.ni](http://www.mific.gob.ni): <http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/1.2%20MIPYME%200en%20nicaragua,%20J.%20Lacayo.pdf>

Lodeiro Amado, F. J. (17 de Septiembre de 2013). *Estrategia empresarial y estrategia corporativa: Definiciones, diferencia y ejemplos*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2015, de academiadeinversion.com:

<http://www.academiadeinversion.com/estrategia-empresarial-estrategia-corporativa-definiciones-diferencia-ejemplos/>

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicio. Personal, tecnología y estrategia*. (P. M. Stevens, Ed., & L. E. Ayala, Trad.) Mexico: Pearson Printice Hall. Recuperado el 5 de Octubre de 2015

Luna Correa, J. E. (Septiembre de 2012). *eumed.net*. Recuperado el 27 de Julio de 2015, de eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>

Luque, R. V. (Diciembre de 2007). *Estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicios y su implantación a través de las perspectivas financieras y de clientes que componen el cuadro de mando integral*.

Marín McEwan, L. A. (04 de 05 de 2005). Mipymes: espina dorsal de la economía. *Mipymes: espina dorsal de la economía*. Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de <http://www.laprensa.com.ni/2005/05/04/economia/935321-mipymes-espina-dorsal-de-la-economia>

Mariño Uribe, R. (10 de Junio de 2010). *Competitividad*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2015, de Slideshare.net: <http://es.slideshare.net/Krdo/competitividad-4464513>

Montenegro Rizo, C. J., & Sobalvarro Manzanarez, W. J. (2014). *Análisis de los factores que influyen en el entorno competitivo del servicio de restaurante Rosti-Pollo ubicado en la ciudad de Estelí, en el periodo septiembre-noviembre de 2014*. Estelí: FAREM-Estelí, UNAN-Managua.

Orozco, R. E. (Marzo de 2016). Buffet Estelí. (L. A. Juárez, Entrevistador)

Porter, M. E. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2015, de www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter

Regalado Hernández, R. (2007). *eumet.net*. Recuperado el 30 de agosto de 2015, de eumet.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/274/31.htm>

Reyes, J. R. (Marzo de 2016). Buffet Chaman. (L. A. Juárez, Entrevistador)

Ruiz, D. O. (Abril de 2016). Buffet Sazón norteño. (L. A. Juárez, Entrevistador)

Servicio buffet en Nicaragua. (s.f.). *Servicio buffet en Nicaragua*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de buffetnicaragua.com/

- Sevilla, A. J. (Marzo de 2016). Castillo's buffet. (L. A. Juárez, Entrevistador)
- Sin , autor. (3 de Mayo de 2013). *El nuevo diario*. Recuperado el 27 de Julio de 2015, de El nuevo diario: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/284929-nicaragua-existen-121-919-empresas/>
- Van der Kamp, R. (2006). *Pymes, Competitividad y SD en Nicaragua*. (H. Z. Cardoza, Ed.) Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de www.clacso.org.ar: http://www.clacso.org.ar/libreria_cm/archivos/pdf_292.pdf
- Velazco Sanchez, A. X., & Artigas Morales , W. C. (s.f.). *Estrategias de endomarketing para las empresas del sector Hotelero de tres a cinco estrellas en el municipio maracaibo*. Recuperado el 8 de Octubre de 2015, de [urbe.edu](http://www.urbe.edu): <http://www.urbe.edu/publicaciones/marketing-visionario/historial/vol1-1/4-estrategias-de-endomarketing.pdf>
- Weinberger Villarán, K. (Junio de 2009). *ESTRATEGIA para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2015, de www.cohep.com: http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc202_3.pdf?135d06de15e4ce25c44e86513a1456e9

XI. ANEXOS

Anexo N° 01. Cuadro diagnóstico del problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del Pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nula aplicación de estrategias competitivas relacionadas con la mezcla de mercadotecnia ▪ Inadecuada aplicación de las estrategias competitivas relacionadas con la mezcla de mercadotecnia ▪ Empresas con alta competencia entre si 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de conocimiento de la existencia de las estrategias competitivas en relación a la mezcla de mercadotecnia ▪ Poco interés por los dueños de las empresas de servicios de comida buffet en utilizar estrategias competitivas ▪ Inhabilidad en la aplicación de las estrategias. ▪ Cantidad de empresas en la ciudad ▪ Variedad de productos ▪ Condiciones en los locales ▪ Atención en los locales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de las empresas de forma empírica. ▪ Empresas poco competitivas en sector de servicios de comida buffet. ▪ Retraso en el desarrollo competitivo de las empresas en el sector servicio ▪ Preferencia de establecimientos por consumidores ▪ Establecimientos con fortalezas y debilidades ▪ Aptitud de los propietarios en la mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de estrategias competitivas en relación a la mezcla de mercadotecnia ▪ Orientar en la aplicación de estrategias competitivas ▪ Potenciar debilidades y cuidar sus fortalezas ▪ Aplicación de propuestas de estrategias

Anexo N° 02. Bosquejo de marco teórico

Ejes teóricos: MIPYMES, empresas de alimentos y bebidas y diversión, marketing de servicio, competitividad y estrategias competitivas

1.1 MIPYMES

- 1.1.1 Definición
- 1.1.2 Clasificación de las MIPYMES
- 1.1.3 Características de las MIPYMES en Nicaragua
- 1.1.4 Problemáticas de las MIPYMES
- 1.1.5 Importancia de las MIPYMES

1.2 Empresas de Alimentos y Bebidas y Diversiones

- 1.2.1 Definición
- 1.2.2 Ente regulador del sector
- 1.2.3 Requisito para iniciar operaciones
- 1.2.4 Definición de prestador de servicios turísticos
 - 1.2.4.1 Empresas prestadoras de servicios de la industria turística
- 3.2.5. Clasificación de los tipos de establecimientos
 - 3.2.5.1. Definición de restaurantes
 - 3.2.5.2. Clasificación de los locales de restauración
- 3.2.6. Definición de servicio de comida buffet

1.3 Marketing de servicio

- 1.3.1 Definición
- 1.3.2 Los servicios implican
- 1.3.3 Características de los servicios
- 1.3.4 Clasificación de la mezcla de marketing de servicio
- 1.3.5 Estrategias de mercado para empresas de servicio
 - 3.2.6.1. La cadena de servicio-utilidades
 - 3.2.6.2. Otras estrategias de mercadeo para empresas de servicios

1.4 Competitividad

- 1.4.1 Definición
- 1.4.2 Factores que determinan competitividad a nivel de empresa

1.5 Estrategias competitivas

- 1.5.1 Definición
- 1.5.2 Objetivos de las estrategias en las empresas
- 1.5.3 Tipos de estrategias competitivas
- 1.5.4 Características y condiciones de las estrategias

3.5.4.1. Descripción de cada una de las estrategias competitivas y los factores que podrían contribuir al éxito empresarial

3.5.5. Fuerzas competitivas en las empresas

3.5.6. Descripción de cada una de las fuerzas competitivas

Anexo N° 03. Instrumentos de Investigación

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM – ESTELÍ



Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES

Guía de entrevista dirigida a gerentes o propietarios de las MIPYMES del sector
servicio de comida buffet

Estimado propietario de MIPYME del sector servicio de comida buffet de la ciudad de Estelí, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente estoy realizando un proceso de investigación como requisito indispensable para mi graduación, por lo que me dirijo a usted para solicitarle me brinde información para iniciar el proceso de investigación, los resultados al final del proceso serán de mucho interés para su empresa.

Objetivo:

Describir el sector servicio, las estrategias competitivas, elementos del marketing de servicio, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las MIPYMES del sector servicio de comida buffet en la ciudad de Estelí.

I. Datos generales

Nombre: _____

Edad: _____ Nivel de escolaridad: _____

Razón social de su negocio: _____

II. MIPYMES del sector

Años de funcionamiento del negocio: _____

Nº de trabajadores: _____

Valor de sus activos: C\$ _____

Ventas anuales: C\$ _____

1. ¿El negocio es propio o es sociedad?

2. ¿En su negocio tiene escrita misión y visión?

3. ¿Qué categoría tiene su negocio?

Un tenedor: _____ Dos tenedores: _____ Tres tenedores: _____

Cuatro tenedores: _____ Cinco tenedores: _____

4. ¿Qué tipo de clientes tiene en su establecimiento?
5. ¿Considera que su establecimiento brinda las condiciones de comodidad a sus clientes?
6. ¿Cuándo realiza inversión en su negocio lo hace por medio de capital propio o con financiamiento?
7. Ha tenido alguna dificultad al momento de solicitar financiamiento en instituciones financieras? ¿Qué tipo?
8. ¿Le realizan algún tipo de inspección a su negocio por parte del INTUR, MINSA, MITRAB u otra? ¿Cada cuánto le realizan las inspecciones?
9. ¿Cómo ve su negocio en un plazo de cinco años?
10. ¿Cómo registra usted sus costos, gastos y ganancias?

III. Estrategias competitivas

1. ¿Cuáles son los elementos que utiliza para fijar el precio de sus productos y servicios?
2. ¿Cuáles son los parámetros de calidad que utiliza en el proceso de elaboración de sus productos y servicios?
3. ¿Realiza planificación o programación del control de costos?
4. ¿Cada cuánto realiza la planificación o programación del control de costos?
5. ¿Qué elementos utiliza para realizar la planificación de costos?
6. ¿Utiliza alguna política o proceso para reclutar, seleccionar, contratar, inducción, capacitación, rotación y compensación de su personal?
7. ¿Le han dado resultado los procesos utilizados en el proceso de reclutar, seleccionar, retener, y capacitar e incentivar a su personal?
8. ¿Cómo es la comunicación con su personal?
9. ¿Ha establecido algunas normativas con su personal? ¿Cuáles?
10. ¿Su personal respeta esas normativas?
11. ¿Cómo describe la relación entre los miembros del personal?
12. ¿Qué hábitos o valores promueve en su negocio?
13. ¿Considera que su personal tiene identidad con su negocio?
14. ¿El personal cumple con sus orientaciones para reducir costos en el proceso?
15. ¿Utiliza algún tipo de tecnología o maquinaria moderna para elaborar sus productos? ¿Cuál?
16. ¿Desde cuándo utiliza esa maquinaria o equipo?
17. ¿Cuáles son los beneficios que ha obtenido al implementar la maquinaria o equipo?
18. ¿Cómo describe la relación que tiene con sus proveedores de materia prima e insumos?
19. ¿Verifica los productos de sus proveedores al momento de la entrega?

20. ¿Conoce los gustos y preferencia de sus clientes?
21. ¿Considera que su personal conoce los gustos y preferencia de sus clientes?
22. ¿Qué mecanismos ha utilizado para conocer los gustos y preferencias de sus clientes?
23. ¿Realiza cambios o innovación en los productos o servicios que ofrece?
24. ¿Qué tipo de cambio o innovación realiza en sus productos o servicios?
25. ¿Cada cuánto realiza esos cambios o innovación en sus productos o servicios?
26. ¿Establece procesos o indicaciones al personal de cocina al momento de elaborar el producto?
27. ¿Establece procedimientos o algún tipo recomendaciones al personal de atención al cliente?
28. ¿Establece comunicación o interacción con el cliente en su establecimiento?
29. ¿Qué tamaño del mercado atiende?
30. ¿Considera que usted posee capacidades directivas y recursos para dirigir su negocio? ¿Cuales?
31. ¿Utiliza estrategias competitivas en su negocio? ¿Cuáles?
32. ¿Periodos en los utiliza esas estrategias competitivas?
33. ¿Conoce cuáles son sus competidores en el ramo del buffet?
34. ¿Tiene temor que ingresen nuevos competidores en la ciudad de Estelí?

IV. Marketing de servicio

1. ¿En su menú ofrece variedad en sus productos y/o servicios a sus clientes?
2. ¿Cómo realiza la exhibición de los productos?
3. ¿Considera que sus productos y servicios ofrecidos a los clientes son de calidad?
4. ¿En base a qué criterios puede afirmar que sus productos y el servicio ofrecidos son de calidad?
5. ¿Ha recibido sugerencias de parte de los clientes para incorporar en la calidad de sus productos y servicios?
6. ¿Las características de sus productos y el servicio ofrecido al cliente son iguales o difieren en algunos?
7. ¿Considera que el local de su negocio presta todas las condiciones para ofrecer buena atención y comodidad al cliente?
8. ¿Cómo valora la accesibilidad que tiene su local para el cliente llegue?
9. ¿Considera que ofrece buen precio al cliente por los productos y servicios que ofrece?
10. ¿Ha recibido reclamo de parte de sus clientes por los precios de sus productos y servicios?
11. ¿Considera que su personal atiende cortésmente a los clientes?

12. ¿Establece políticas o normativas para que el personal brinde buena atención y buena relación con sus clientes?
13. ¿Supervisa a su personal al momento de la atención y relación con el cliente?
14. ¿Informa al cliente sobre los productos y promociones del local?
15. ¿Quién hace esa orientación a los clientes?
16. ¿Cómo hace esa orientación al cliente?
17. Utiliza algún medio publicitario para brindar dar a conocer su negocio?
18. ¿Qué tipo de medio publicitario utiliza?
19. ¿Cada cuánto hace uso de publicidad?
20. ¿Considera importante realizar publicidad de su negocio?
21. ¿Dónde coloca los productos que ofrece sus clientes?
22. ¿Considera que el objeto donde coloca los productos y servicios es el indicado?
23. ¿Cómo es el proceso de atención brindada al cliente?
24. ¿El tiempo y el proceso de atención que realizan para atender al cliente es correcto?
25. ¿Ha recibido sugerencias del cliente para implementar el tiempo y proceso de atención?
26. ¿El personal que labora en su empresa está calificado para preparar los productos?
27. ¿El personal que labora en su negocio posee algún tipo estudio o conocimiento en cocina y atención y servicio al cliente?
28. ¿Utiliza algún tipo de requisitos para contratar al personal que prepara los productos y que atiende a los clientes?
29. ¿Brinda capacitación a su personal?
30. ¿Cada cuánto capacita a su personal?
31. ¿Qué áreas reciben esa capacitación?
32. ¿Cómo es el servicio que ofrece a sus clientes? (características del servicio)
33. ¿Qué elementos puede mencionar que son característicos en el servicio de que ofrece?
34. ¿La apariencia de su personal es importante para usted?
35. ¿Cómo describe la actitud de su personal al momento de prestar el servicio?
36. ¿Cómo valora el diseño, decoración y estado de las instalaciones de las instalaciones de su negocio?
37. ¿Identifica en su personal motivación y compromiso con la atención al cliente?
38. ¿Ha utilizado en algún momento elementos del marketing? ¿Cuáles?

V. Competitividad

1. ¿Considera que usted posee habilidades gerenciales?

2. ¿Cómo ha adquirido esas habilidades gerenciales?
3. ¿Se considera ser un líder en su establecimiento?
4. ¿Qué características identifica en su liderazgo?
5. ¿Cómo ha adquirido el liderazgo?
6. Realiza proceso de planificación, organización, dirección y control en su negocio?
7. ¿Cada cuánto realiza cada uno de los procesos: planificación, organización, dirección y control?
8. ¿Quién toma las decisiones? ¿Usted o el administrador de su negocio?
9. ¿Qué elementos toma en cuenta la momento de tomar decisiones?
10. ¿Considera que la toma de decisión es importante para el progreso de su negocio?
11. ¿Ha fijado políticas administrativas en su negocio? Por ejemplo horario de entrada y salida, uniformes en su personal etc.
12. ¿Qué tipo de políticas administrativas ha establecido? Por ejemplo uso obligatorio de uniforme, horarios de entra y salida de personal, pago de horas extra, revisión minuciosa cuando el proveedor entrega los productos
13. ¿Cuál es el beneficio de implementar estas políticas administrativas?
14. ¿Implementa el trabajo en equipo en su personal?
15. ¿Cuál son los beneficios al implementar el trabajo en equipo?
16. ¿Considera que sus productos son diferentes a los de la competencia?
17. ¿Qué hace para diferenciar sus productos de la competencia?
18. ¿Ofrece al cliente un valor agregado (un extra o regalía) en el producto y/o servicio consumido?
19. ¿Planifica los procesos financieros?
20. ¿Cada cuánto realiza esa planificación?
21. ¿Qué elementos utiliza para realizar la planeación financiera?
22. ¿Utiliza alguna estrategia para reducir los costos en la elaboración de sus productos?
23. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para reducir sus costos?
24. ¿El personal sigue las instrucciones para reducir costos?
25. ¿Qué técnicas utiliza para realizar mejorar los procesos, los productos y servicios en su negocio?
26. ¿Recibe algún tipo de apoyo de instituciones, tales como INTUR, Cámara de Comercio, MIFIC, MEFCCA?
27. ¿Realiza pago de impuestos?
28. ¿Qué pagos realiza?
29. ¿Ha tenido dificultades con el pago de los impuestos?
30. ¿Considera que el pago de los servicios básicos (agua, luz, tren de aseo) es de acuerdo al consumo de su negocio?
31. ¿Estima que la economía del país le ha beneficiado en su negocio?



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM – ESTELÍ
Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES

Guía de encuesta dirigida a clientes que visitan locales de comida buffet

Estimado cliente de la ciudad de Estelí, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente estoy realizando un proceso de investigación como requisito indispensable para mi graduación, por lo que me dirijo a usted para solicitarle me brinde información para continuar con proceso de investigación.

Objetivo:

Tomar en cuenta la opinión de los consumidores en cuanto características, gustos y preferencias, las estrategias competitivas, elementos del marketing de servicio, competitividad de las MIPYMES del sector servicio de comida buffet en la ciudad de Estelí.

10.5 Datos generales

Sexo: F M Edad: _____
Nivel de escolaridad: Primaria Bachillerato Estudiante universitario
Estudios superiores Ninguno

10.6 MIPYMES del sector y estrategias competitivas

Marque con una X donde corresponda

1. ¿Con que frecuencia visita el buffet?

Diariamente Dos veces por semana Una vez a la semana
Cada quince días Una vez al mes Pocas veces

2. ¿Desde cuándo es cliente del buffet?

Un mes dos meses cuatro meses seis meses un año

Dos años tres años más años

3. Las condiciones del buffet son:

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

4. Seleccione las condiciones de comodidad que tiene el local Buffet

Acceso Wifi Estacionamiento Área verde

Acceso personas con discapacidad

Pasillos amplios para circulación

Ventilación en todo el local Iluminación natural

Iluminación artificial Higiene del local
Mesas con suficiente espacio Mesas en buenas condiciones
Atención en las mesa Pago con tarjeta Pago con moneda extranjera

5. Seleccione los elementos que se refieren a la calidad de los servicios higiénicos

Servicios sanitarios separados hombres y mujeres
Servicios sanitarios cuentan: papel higiénico jabón espejo
Servicios sanitarios adecuados para personas con discapacidad

6. ¿Qué es lo que más le gusta del buffet? Si gusta marque varias opciones

La comida atención del personal condiciones del local
El precio del servicio Promociones Descuentos

7. Se siente fiel a este negocio Sí No

8. Recomendaría este negocio a otras personas Sí No

9. ¿Qué es lo que no le gusta del negocio? Si gusta marque varias opciones

Tiempo en ser atendido Tipo o variedad de comida
No realizan descuentos o promociones Deficiente atención del personal
Local no adecuado para el tipo de negocio

10. ¿Considera que el propietario utiliza algún tipo de estrategia para atraer a los clientes?

Sí No

11. ¿Recomendaría algo en particular al propietario del negocio?

10.7 Marketing de servicio

1. ¿El buffet tiene promociones?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

2. ¿Qué promociones tiene el buffet?

3. ¿El tiempo en que se tarda en ser atendido es?

Muy rápido Rápido Regular Lento

4. ¿Qué elementos del marketing identifica que se ponen en práctica en el negocio?

1. Satisfacción por el producto Sí No
2. Rapidez y la comodidad del lugar Sí No
3. Precio pagado por el servicio Sí No
4. Promociones y publicidad Sí No
5. Proceso entrega del producto Sí No
6. Apariencia del lugar Sí No
7. El personal establece comunicación con el cliente Sí No
8. Agilidad del proceso y calidad del servicio Sí No

5. ¿Qué otros elementos del marketing sugiere al propietario?

10.8 Competitividad

1. ¿La competencia para este buffet es:

Muy alta Alta Media Baja

2. ¿Cuáles son los negocios que considera que son competencia para este buffet?

Buffet Estelí Castillo's Buffet Sabor Nicaragüense
Don Juan Comedor Cándida Sazón Norteño
Al carbón buffet Chaman

3. ¿Considera que este buffet ha tenido éxito en el mercado? Sí No

4. ¿Qué factores considera que han llevado al éxito?

5. ¿Qué le sugiere al propietario, para alcanzar el éxito en el negocio?

¡Muchas gracias por su colaboración!



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM – ESTELÍ

Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES

Guía de observación dirigida a las MIPYMES del sector servicio de comida buffet

Objetivo:

Constatar la información sobre los locales, el personal y lo relacionado a las estrategias competitivas, elementos del marketing de servicio y competitividad de las MIPYMES del sector servicio de comida buffet en la ciudad de Estelí.

I. Datos generales

Fecha: _____

Nombre del establecimiento: _____

II. MIPYMES del sector y estrategias competitivas

Marque con una X donde corresponda

1. ¿El establecimiento brinda las condiciones de comodidad a sus clientes?

Sí No

2. Condiciones de comodidad que tiene el local Buffet

Acceso Wifi

Estacionamiento

Área verde

Acceso personas con discapacidad

Pasillos amplios para circulación

Servicios sanitarios separados hombres y mujeres

Servicios sanitarios cuentan: papel higiénico jabón espejo

Servicios sanitarios adecuados para personas con discapacidad

Ventilación en todo el local Iluminación natural y artificial

Mesas con suficiente espacio en buenas condiciones

Atención en las mesas

Pago con tarjeta

Pago con moneda extranjera

Higiene del local

Otras condiciones: _____

3. El local cuenta con señalización de ruta de evacuación Sí No

4. Las condiciones en el buffet para mantener seguridad incluyen:

Ruta de evacuación

Presencia de extintores

Salida de emergencia

Piso antideslizantes

Otras _____

5. ¿El local cuenta con personal de atención en las mesas?

Sí No

6. Si cumple con atención en mesas. ¿Cómo se categoriza la atención de los meseros?

Pésima Regular Buena Muy buena Excelente

7. La cantidad de meseros que está dispuesta a atender siempre es:

Poca Regular Bastante

8. ¿Cómo es el tiempo de atención y respuesta a las necesidades de los clientes?

Lento Regular Rápido Muy rápido

9. ¿El cliente se observa satisfecho con la atención del mesero?

Totalmente Parcialmente No está satisfecho

10. ¿El mesero recibe orientaciones del administrador o propietario durante el proceso de atención a los clientes?

Pocas veces Regularmente Constantemente No recibe

11. ¿El personal usa uniforme durante la jornada laboral?

Todos usan Pocos usan Ninguno usa

12. ¿Cómo es la atención del personal que sirve la comida al cliente?

Amable De mal carácter Indiferente

13. El tiempo que tarda el personal en servir la comida:

Lento Rápido Muy rápido

14. El propietario se comunica con los clientes durante ellos degustan los

alimentos

No lo hace Lo hace constantemente Lo hace pocas veces

15. Cliente se siente satisfecho con el precio pagado del producto

Totalmente Parcialmente No está satisfecho

III. Marketing de servicio

1. Higiéncia presentación de los productos

Poca Regular Bastante

2. Variedad de productos

Poca Regular Bastante

3. ¿El personal informa al cliente sobre las promociones del local?
 Pocas veces lo hace Regularmente lo hace Siempre lo hace
 No lo hace

4. ¿Qué elementos del marketing identifica que se ponen en práctica en el negocio?

Escala del 1 al 5, considerando que la opción 1 es de menor peso y 5 la de mayor peso siendo esta de importancia

Categoría	No se utiliza	Muy poco	Poco	Regularmente	Muy Frecuente
	1	2	3	4	5
Elementos del producto					
Lugar y tiempo					
Precio					
Promoción y educación					
Procesos eficaces					
Entorno físico					
Personal					
Productividad y calidad					

5. Higiene en el local

Poca Regular Bastante

6. Accesibilidad al local

Poca Regular Bastante

7. Personal capacitado

Totalmente Parcialmente No capacitado

8. Personal oferta al cliente valor agregado al consumir el servicio

Café Dulce Jugos Empaque gratis

9. Ambiente laboral entre el personal : Agradable Armónico

Tenso Conflictivo

IV. Competitividad

1. Calidad en la Producción o Prestación de Servicios - Diferenciación

Categorías	Escala del 1 al 5, considerando que la opción 1 es de menor peso y 5 la de mayor peso siendo esta de importancia				
	1	2	3	4	5
Variedad de productos					
Atención en mesas					
Higiene en el local					
Inocuidad al servir la comida					
Apariencia de los alimentos					
Ambiente agradable					
Desabastecimiento de alimentos					
Capacidad instalada					
Actitud del personal en la atención					
Promociones					
Regalías					
Tiempo de atención					

2. Ventajas Competitivas (costo-calidad)

Categorías	Escala del 1 al 5, considerando que la opción 1 es de menor peso y 5 la de mayor peso siendo esta de importancia				
	1	2	3	4	5
Precio de los productos accesibles					
Apariencia agradable de los productos					
Atención con cortesía a los clientes					
Poseen producto único e innovador					
Rapidez en el proceso de atención					

Ubicación estratégica del negocio					
Accesibilidad al local					
Personal calificado					
Infraestructura moderna					

3. Recurso Tecnológicos e innovación

Categorías	Escala del 1 al 5, considerando que la opción 1 es de menor peso y 5 la de mayor peso siendo esta de importancia				
	1	2	3	4	5
Automatización en proceso de cobro					
Tecnología en el proceso alimentos					
Personal diferenciado en proceso de servir los alimentos					
Agilidad en el proceso de atención					
Autoservicio					
Aire acondicionado					
Oferta de servicio Wifi					
Pantallas (TV)					

4. Recursos Humanos-Capacitación Laboral

Categorías	Escala del 1 al 5, considerando que la opción 1 es de menor peso y 5 la de mayor peso, siendo esta de importancia				
	1	2	3	4	5
Personal calificado: con capacidades y habilidades en sus puestos					
Personal motivado en sus puestos					

5. Cultura

Categorías	Escala del 1 al 5, considerando que la opción 1 es de menor peso y 5 la de mayor peso, siendo esta de importancia				
	1	2	3	4	5
El personal tiene comparte los valores: respeto, armonía					
Personal comprometido con la misión y visión del negocio					
Comportamiento armónico entre los trabajadores/relaciones laborales					

Anexo N° 04. Tablas de frecuencia por establecimientos

Buffet don Juan

Frecuencia de visita

	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	6	7.4 %
Dos veces por semana	16	19.8 %
Una vez a la semana	24	29.6 %
Cada quince días	10	12.3 %
Una vez al mes	3	3.7 %
Pocas veces	22	27.2 %
Total	81	100 %

Desde cuando es cliente

	Frecuencia	Porcentaje
Un mes	11	13.6 %
Dos meses	7	8.6 %
Cuatro meses	13	16.1 %
Seis meses	29	35.8 %
Un año	15	18.5 %
Dos años	5	6.2 %
Tres años	1	1.2 %
Total	81	100 %

Condiciones del buffet

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	22	27.2 %
Muy buena	40	49.4 %
Buena	16	19.8 %
Regular	3	3.7 %
Total	81	100 %

Se siente fiel al negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	70.37 %
No	24	29.63 %
Total	81	100.00 %

Recomendaría usted este negocio a otras personas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	78	96.3 %
No	3	3.7 %
Total	81	100 %

Considera que el propietario utiliza algún tipo de estrategia para atraer a los clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	58 %
No	34	42 %
Total	81	100 %

Recomendaría usted algo en particular al propietario del negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Aire acondicionado, iluminación en el local	1	1.2 %
Atención personalizada, hacer promociones y descuentos	1	1.2 %
Busque un lugar más amplio y ofrezca promociones, personal atendiendo caja	1	1.2 %
Cambio en los colores de pintura, visitar Protecto para brindarle asesoría	1	1.2 %
Combos de comida con buen precio	1	1.2 %
Descuentos	1	1.2 %
Descuentos, atención en las mesas, valorar los precios	1	1.2 %
Descuentos, hacer asados, mesas amplias	1	1.2 %
Estacionamiento	1	1.2 %
Hamacas para descansar	1	1.2 %
La comida sirvan en la mesa, remodelar el local	1	1.2 %

La mesa de la entrada está mal ubicado por que está cerca de la comida	1	1.2 %
Local con parqueo, condiciones para discapacitados, ventilación	1	1.2 %
Mantener el menú hasta la una de la tarde el día sábado	1	1.2 %
Mantenga la calidad	1	1.2 %
Más espacio	1	1.2 %
Más espacio entre las mesas	1	1.2 %
Más personal para agilizar la entrega de comida	1	1.2 %
Mejorar el ambiente	1	1.2 %
Mejorar en la atención al personal que atiende el área de comida	1	1.2 %
Mejorar en la calidad de la carne de res	1	1.2 %
Mesas muy pegadas, no hay música	1	1.2 %
Meseros aunque sea estilo buffet para atender las necesidades del cliente	1	1.2 %
Nada	43	53.1 %
No decaer en calidad, no incrementar los precios, amabilidad al personal	1	1.2 %
Otra cobradora en caja para agilizar el proceso	1	1.2 %
Platos que no incluyan carne, alimentos veganos	1	1.2 %
Poner aire acondicionado	1	1.2 %
Promoción del negocio	1	1.2 %
Promocionar el local	1	1.2 %
Realizar promociones y combos	1	1.2 %
Seguir igual con el negocio	1	1.2 %
Sillas y mesas de madera	1	1.2 %
Variedad de refrescos naturales	1	1.2 %
Variedad en la comida y parqueo	1	1.2 %
Ventilación	1	1.2 %
Ventilación en el local	1	1.2 %
Ventilación en todo el local	1	1.2 %
Wifi	1	1.2 %
Total	81	100 %

El buffet tiene promociones

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	2.5 %
A veces	6	7.4 %
Nunca	73	90.1 %
Total	81	100%

Que promociones tiene el buffet

	Frecuencia	Porcentaje
Desconozco	1	1.2 %
Descuentos en eventos especiales	1	1.2 %

El mejor precio de Estelí	1	1.2 %
Nada	66	81.5 %
Ninguna	8	9.9 %
No se	2	2.5 %
No se realizan	1	1.2 %
Nunca he escuchado	1	1.2 %
Total	81	100 %

Tiempo en que tarda ser para ser atendido

	Frecuencia	Porcentaje
Muy rápido	9	11.1 %
Rápido	40	49.4 %
Regular	29	35.8 %
Lento	3	3.7 %
Total	81	100 %

Que elementos del marketing sugiere al propietario del negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Área de relajación después de las comidas	1	1.2 %
Mejor atención al cliente	1	1.2 %
Mejor atención, promociones	1	1.2 %
Nada	60	74.1 %
Ninguna	2	2.4 %
Ninguno	1	1.2 %
Ofrezcan cajeta o postre	1	1.2 %
Promociones	4	4.9 %
Promociones para los clientes frecuentes	1	1.2 %
Promociones y ofertas	1	1.2 %
Promociones y publicidad	1	1.2 %
Promociones, limpieza del piso	1	1.2 %
Promociones, mejorar la atención del personal	1	1.2 %
Publicidad, más personal para mejorar en la atención	1	1.2 %
Que el personal tenga contacto con el cliente	1	1.2 %
Reflejar si hay promociones	1	1.2 %
Variedad de comida	1	1.2 %

Wifi, instalar TV	1	1.2 %
Total	81	100 %

La competencia para el buffet es

	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	14	17.3 %
Alta	40	49.4 %
Media	24	29.6 %
Baja	3	3.7 %
Total	81	100 %

Considera que este buffet ha tenido éxito

	Frecuencia	Porcentaje
Si	77	95.1 %
No	4	4.9 %
Total	81	100 %

Que factores considera que lo han llevado al éxito

	Frecuencia	Porcentaje
Amabilidad y buen servicio	1	1.2 %
Amabilidad y variedad de comida	1	1.2 %
Atención al cliente, condiciones del local	1	1.2 %
Atención esmerada, variedad de comida, buen precio	1	1.2 %
Atención personalizada, calidad de la comida, espacio grande y como	1	1.2 %
Atención rápida, comunicación con el cliente	1	1.2 %
Atención y buen servicio	1	1.2 %
Atención, variación de sus comidas	1	1.2 %
Buen punto del local, precio y variedad de comida	1	1.2 %
Buen sabor de la comida y la atención hacia el cliente	1	1.2 %
Buena atención	1	1.2 %
Buena atención y comida aseada	1	1.2 %
Buena atención, calidad y sabor de la comida, ubicación del local	1	1.2 %
Buena atención, precio accesible, la ubicación del local	1	1.2 %
Buena atención, precios accesibles y buen ambiente	1	1.2 %
Buena calidad	1	1.2 %
Buena comida	2	2.5 %
Buena comida y los precios	1	1.2 %
Buena comida, aseo, atención y el local	1	1.2 %
Buena comida, buen precio	1	1.2 %

Calidad	1	1.2 %
Calidad de atención y gastronomía	1	1.2 %
Calidad de la comida	1	1.2 %
Calidad de la comida y precio	1	1.2 %
Calidad de la comida, atención a los clientes	1	1.2 %
Calidad de la comida, local agradable	1	1.2 %
Calidad de la comida, local amplio, excelente atención de la dueña, precios accesibles	1	1.2 %
Calidad de los alimentos y variedad	1	1.2 %
Calidad del producto y atención, higiene	1	1.2 %
Calidad del servicio, buena atención	1	1.2 %
Calidad y atención	1	1.2 %
Comida agradable, la atención de la propietaria	1	1.2 %
El aspecto del local	1	1.2 %
El estilo buffet	1	1.2 %
El local y precios	1	1.2 %
El precio y sabor de las comidas	1	1.2 %
Espacio y variedad de la comida	1	1.2 %
Excelente comida, higiene, buena atención	1	1.2 %
Higiene, atención y calidad	1	1.2 %
La atención, variedad de la comida y sus precios	1	1.2 %
La atención de la propietaria y el local	1	1.2 %
La atención, la comida	1	1.2 %
La atención, la comida buena	1	1.2 %
La atención, la comida es buena	1	1.2 %
La atención, variedad del menú, platos accesibles	1	1.2 %
La buena atención, calidad de la comida, buenos precios	1	1.2 %
La calidad	1	1.2 %
La calidad de la comida y la atención	1	1.2 %
La comida es muy buena	1	1.2 %
La comida y buena atención	1	1.2 %
La comida y la atención	1	1.2 %
La comida, el precio, la atención	1	1.2 %
La comida, precio y la atención	1	1.2 %
La propietaria muy amable y de buena presentación	1	1.2 %
Lo céntrico del negocio cerca de las universidades	1	1.2 %
Los buenos precios, buena atención, la comida	1	1.2 %
Nada	15	18.5 %
Precio, calidad y atención	1	1.2 %
Precios y sus productos	1	1.2 %
Variedad de alimentos	1	1.2 %
Variedad de comida, buena atención al cliente, los precios	1	1.2 %
Variedad del producto, punto del local	1	1.2 %
Variedad en la comida y el punto	1	1.2 %
Variedad, calidad, buen precio y atención	1	1.2 %
Variedad, precio, calidad	1	1.2 %
Variedad, ubicación y amabilidad	1	1.2 %
Total	81	100 %

Que le sugiere al propietario para alcanzar el éxito en su negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Acceso wifi	1	1.2 %
Acondicionar más el local	1	1.2 %
Agilizar en el despacho de la comida, mantener la calidad de la comida, mantener la amabilidad del personal hacia el cliente	1	1.2 %
Ampliar el local	2	2.5 %
Buscar un lugar más amplio, personal de atención en mesas	1	1.2 %
Caldo a los guisos, siga adelante con la buena comida y buena atención	1	1.2 %
Calidad de los aspectos de fortaleza	1	1.2 %
Colocar medios audiovisuales, publicidad	1	1.2 %
Combos accesibles, postres a buen precio	1	1.2 %
Continúe con calidad en la comida y la buena atención	1	1.2 %
Darle la razón al cliente	1	1.2 %
Descuento	1	1.2 %
Hacer descuentos y promociones	1	1.2 %
Limpiar las mesas constantemente, espacio entre las mesas, música de relajación	1	1.2 %
Local más amplio	1	1.2 %
Mantener la calidad en el producto	1	1.2 %
Mantener los aspectos que le han favorecido hasta el momento sobre todo el precio	1	1.2 %
Mantenga la calidad y la atención	1	1.2 %
Más espacios entre las mesas	1	1.2 %
Mejor atención al cliente	1	1.2 %
Mejorar la calidad, precio y la atención del personal	1	1.2 %
Mejorar la infraestructura	1	1.2 %
Mejorar las mesas, sillas	1	1.2 %
Mercadeo, parqueo, ventilación	1	1.2 %
Nada	26	32.1 %
Perseverancia, alerta a la competencia	1	1.2 %
Promociones	2	2.5 %
Promociones a los clientes	1	1.2 %
Promociones a los clientes más frecuentes, publicidad	1	1.2 %
Promociones y descuentos	2	2.5 %
Promociones y platos del día	1	1.2 %
Promociones, combos, acceso para personas con discapacidad	1	1.2 %
Promociones, más variedad de comida	1	1.2 %
Promociones, mejorar el espacio de estadía	1	1.2 %
Promociones, variedad en bebidas naturales	1	1.2 %

Rampla para discapacitados, hacer sopas, estacionamiento	1	1.2 %
Seguir buscando la excelencia en atención y comida	1	1.2 %
Siga adelante con calidad y buena atención	1	1.2 %
Siga con la misma atención al cliente dando un buen servicio y buenos precios	1	1.2 %
Sirvan la comida caliente	1	1.2 %
Sopas, asados, promociones para clientes frecuentes, acceso para discapacitados	1	1.2 %
Utilizar ventiladores, wifi	1	1.2 %
Variedad de comida	1	1.2 %
Variedad en la comida, mejorar el ambiente más agradable	1	1.2 %
Variedad en refrescos naturales, seguir con la buena atención	1	1.2 %
Ventiladores de aire	1	1.2 %
Ventiladores, condiciones para discapacitados, local con parqueo	1	1.2 %
Wifi	4	4.9 %
Wifi y seguir con calidad en la comida y la atención	1	1.2 %
Wifi y TV	1	1.2 %
Total	81	100 %

Tabla de contingencia: Sexo * Edad

		Edad						Total
		18 a 25 años	26 a 30 años	De 31 a 35 años	De 36 a 40 años	De 41 a 45 años	De 45 a más	
Sexo	Femenino	15	8	5	4	1	5	38
	Masculino	13	12	6	5	4	3	43
Total		28	20	11	9	5	8	81

Tabla de contingencia: Frecuencia de visita * Desde cuando es cliente

		Desde cuando es cliente							Total
		Un mes	Dos meses	Cuatro meses	Seis meses	Un año	Dos años	Tres años	
Frecuencia de visita	Diariamente	0	0	3	1	1	1	0	6
	Dos veces por semana	1	1	3	7	4	0	0	16
	Una vez a la semana	1	2	3	12	5	2	0	24
	Cada quince días	0	0	3	3	3	1	0	10
	Una vez al mes	0	0	1	1	1	0	0	3
	Pocas veces	9	4	1	5	1	1	1	22
Total		11	7	13	29	15	5	1	81

Buffet Estelí

Frecuencia de visita

	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	3	13.04 %
Dos veces por semana	2	8.70 %
Una vez a la semana	9	39.13 %
Cada quince días	2	8.70 %
Pocas veces	7	30.43 %
Total	23	100.00 %

Desde cuando es cliente

	Frecuencia	Porcentaje
Un mes	9	39.13
Cuatro meses	3	13.04
Seis meses	6	26.09
Un año	3	13.04
Dos años	1	4.35
Tres años	1	4.35
Total	23	100.00

Condiciones del buffet

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	17.39 %
Muy buena	11	47.83 %
Buena	6	26.09 %
Regular	2	8.70 %
Total	23	100.00 %

Se siente fiel al negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	69.57 %
No	7	30.43 %
Total	23	100.00 %

Recomendaría usted este negocio a otras personas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	95.65 %
No	1	4.35 %
Total	23	100.0 %

Considera que el propietario utiliza algún tipo de estrategia para atraer a los clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	39.13 %
No	14	60.87 %
Total	23	100.00 %

Recomendaría usted algo en particular al propietario del negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Atención más afectiva al cliente	1	4.35 %
Más variedad de comida	1	4.35 %
Más variedad de comida, falta acceso a discapacitados	1	4.35 %
Mejorar la calidad de la comida	1	4.35 %
Nada	11	47.83 %
Ofrecer un caramelo después de la comida o una porción de café	1	4.35 %
Sala con aire acondicionado, ofrecer café, cajeta u otro digestivo	1	4.35 %
Todo bien	1	4.35 %
Todo está bien, precios accesibles	1	4.35 %
Variedad de alimento	1	4.35 %
Variedad en comida, precios accesibles	1	4.35 %
Ventiladores o aire acondicionado	1	4.35 %
Wifi	1	4.35 %
Total	23	100.00 %

El buffet tiene promociones

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	4.35 %
Nunca	22	95.65 %
Total	23	100.00 %

Que promociones tiene el buffet

	Frecuencia	Porcentaje
Barato todo	1	4.35 %
Nada	19	82.61 %
No	2	8.70 %
No se	1	4.35 %
Total	23	100.00 %

Tiempo en que tarda ser para ser atendido

	Frecuencia	Porcentaje
Muy rápido	4	17.39 %
Rápido	16	69.57 %
Regular	3	13.04 %
Total	23	100.00 %

Que elementos del marketing sugiere al propietario del negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Banner de sus comidas, publicar el menú en las aceras	1	4.35 %
Foto de sus comidas, precios y combos	1	4.35 %
Nada	16	69.57 %
Ninguna	1	4.35 %
Ninguno	1	4.35 %
Promociones	1	4.35 %
Publicidad escrita y radial	1	4.35 %
Wifi	1	4.35 %
Total	23	100.00 %

La competencia para el buffet es

	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	8	34.78 %
Alta	9	39.13 %
Media	5	21.74 %
Baja	1	4.35 %
Total	23	100.00 %

Considera que este buffet ha tenido éxito

	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	91.30 %
No	2	8.70 %
Total	23	100.00 %

Que factores considera que lo han llevado al éxito

	Frecuencia	Porcentaje
Accesibilidad al lugar y precio	1	4.35 %
Atención al cliente, precio, calidad e higiene	1	4.35 %
Atención, precio, buena comida	1	4.35 %
Buen gusto de la comida, precio accesible	1	4.35 %
Buena comida, aseo, calidad	1	4.35 %
Buena comida, precios y ubicación	1	4.35 %
Calidad de la comida y la atención	1	4.35 %
Calidad de la comida, atención al cliente, higiene del local	1	4.35 %
Calidad del producto, precio y atención	1	4.35 %
La amabilidad en la atención y el costo	1	4.35 %
La buena atención al cliente, variedad de comida, precio de esta	1	4.35 %
Nada	11	47.83 %
Rápida atención y precios bajo	1	4.35 %
Total	23	100.00 %

Que le sugiere al propietario para alcanzar el éxito en su negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Abanico en el salón, televisión en el salón, extractor de aire	1	4.35 %
Brindar acceso a internet, variedad en el menú	1	4.35 %
Continuar con amabilidad	1	4.35 %
Divulgación, mapeo de centros de estudio al rededor	1	4.35 %
Más atención al cliente en la mesa, diversificar más las comidas	1	4.35 %
Nada	10	43.48 %
No cambien la calidad y atención	1	4.35 %
Precios accesibles y variedad de comida	1	4.35 %
Publicidad	1	4.35 %
Publicidad y ofertas como combos para niños y familias o grupos	1	4.35 %
Realizar publicidad y promociones frecuentes	1	4.35 %
Seguir así	1	4.35 %
Seguir con el buen gusto en la comida, dar publicidad	1	4.35 %
Wifi	1	4.35 %
Total	23	100.00 %

Tabla de contingencia: Sexo * Edad

		Edad					Total
		18 a 25 años	26 a 30 años	De 31 a 35 años	De 41 a 45 años	De 45 a más	
Sexo	Femenino	2	3	6	2	1	14
	Masculino	3	2	1	1	2	9
Total		5	5	7	3	3	23

Tabla de contingencia: Frecuencia de visita * Desde cuando es cliente

		Desde cuando es cliente						Total
		Un mes	Cuatro meses	Seis meses	Un año	Dos años	Tres años	
Frecuencia de visita	Diariamente	1	0	2	0	0	0	3
	Dos veces por semana	1	1	0	0	0	0	2
	Una vez a la semana	5	0	3	1	0	0	9
	Cada quince días	0	0	0	1	1	0	2
	Pocas veces	2	2	1	1	0	1	7
Total		9	3	6	3	1	1	23

Comedor Cándida

Frecuencia de visita

	Frecuencia	Porcentaje
Una vez a la semana	7	21.21%
Dos veces por semana	7	21.21 %
Cada quince días	6	18.18 %
Una vez al mes	3	9.09 %
Pocas veces	10	30.30 %
Total	33	100.00 %

Desde cuando es cliente

	Frecuencia	Porcentaje
Un mes	3	9.20 %
Dos meses	1	3.03 %
Cuatro meses	2	6.00 %
Seis meses	8	24.24 %
Un año	6	18.18 %
Dos años	7	21.21 %
Tres años	6	18.18 %
Total	33	100.00 %

Condiciones del Buffet

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	30.30 %
Muy buena	19	57.58 %
Buena	3	9.09 %
Regular	1	3.03 %
Total	33	100.00 %

Se siente fiel al negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	54.55 %
No	15	45.45 %
Total	33	100.00 %

Recomendaría usted este negocio a otras personas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	93.94 %
No	2	6.06 %
Total	33	100.00 %

Considera que el propietario utiliza algún tipo de estrategia para atraer a los clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	72.73 %
No	9	27.27%
Total	33	100.0 %

Recomendaría usted algo en particular al propietario del negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Aire acondicionado	1	3.03 %
Atención las 24 horas	1	3.03 %
Encender TV, poner música de ambiente o noticias al medio día	1	3.03 %
Encender las luces y TV	1	3.03 %
Estacionamiento adecuado y seguridad en el parqueo	1	3.03 %
Mantenga la calidad	1	3.03 %
Mejorar el local del parqueo	1	3.03 %
Nada	12	36.36 %
No	1	3.03 %
Pago con tarjeta de crédito	1	3.03 %
Promociones del día	1	3.03 %

Promociones, cuidar la higiene en los productos y del local	1	3.03 %
Publicidad y mejorar en la calidad del queso	1	3.03 %
Rampas de acceso para personas discapacitadas	1	3.03 %
Siga adelante	1	3.03 %
Tener limones para sopa, encender los abanicos, calentar las tortillas	1	3.03 %
Tener limones para sopa, encender los abanicos, digan las promociones al cliente	1	3.03 %
Variar la comida	2	6.06 %
Variar las carnes	1	3.03 %
Variedad de comida como pescado, colocar rampas para personas discapacitadas	1	3.03 %
Variedad de comida, platos del día con precio accesible	1	3.03 %
Total	33	100.00 %

El buffet tiene promociones

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	6.06 %
Nunca	31	93.94 %
Total	33	100.00 %

Que promociones tiene el buffet

	Frecuencia	Porcentaje
Nada	32	96.97 %
Precios bajo en el plato del día	1	3.03 %
Total	33	100.00 %

Tiempo en que tarda ser para ser atendido

	Frecuencia	Porcentaje
Muy rápido	6	18.18 %
Rápido	26	78.79 %
Regular	1	3.03 %
Total	33	100.00 %

Que elementos del marketing sugiere al propietario del negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Bocadillos y variedad de frutas para dietas	1	3.03 %
Comidas rápidas	1	3.03 %
Enciendan el TV para ver las noticias, bocadillos y frutas	1	3.03 %
Nada	21	63.64 %
Ninguna	1	3.03 %
Precios de los servicios	1	3.03 %
Promociones	2	6.06 %
Promociones visibles al cliente o que las ofrezca el trabajador	1	3.03 %
Promociones	1	3.03 %
Variedad de producto	1	3.03 %
Variedad en el menú	1	3.03 %
Volantes, promociones, menú de la semana	1	3.03 %
Total	33	100.00 %

La competencia para el buffet es

	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	8	24.24 %
Alta	18	54.55 %
Media	7	21.21 %
Total	33	100.00 %

Considera que este buffet ha tenido éxito

	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	93.94 %
No	2	6.06 %
Total	33	100.0

Que factores considera que lo han llevado al éxito

	Frecuencia	Porcentaje
Atención y variedad de platillos	1	3.03 %
Calidad de la comida, atención al cliente	1	3.03 %
Comodidad del local, variedad de comida y la calidad de atención	1	3.03 %
El cambio que hicieron en el local	1	3.03 %
El lugar de ubicación	1	3.03 %
El lugar ubicado en la carretera	1	3.03 %
Esfuerzo	1	3.03 %
Higiene y seguridad a los clientes	1	3.03 %
La atención y la calidad de la comida	1	3.03 %
La comida y la atención	1	3.03 %
Locación y calidad de la comida	1	3.03 %
Local a orilla de la carretera	1	3.03 %
Local y la comida	1	3.03 %
Lugar en la carretera	1	3.03 %
Mayor rapidez de atención, higiene, comida y seguridad del local	1	3.03 %
Nada	12	36.36 %
Ubicación	3	9.09 %
Ubicación a la orilla de la carretera y cerca de la terminal norte y la gasolinera	1	3.03 %
Ubicación del local	1	3.03 %
Ubicación sobre la carretera, comida, local de buenas condiciones	1	3.03 %
Total	33	100.00 %

Que le sugiere al propietario para alcanzar el éxito en su negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Ampliar el parqueo, mejorar la comunicación del personal con el cliente	1	3.03 %
Atender las recomendaciones anteriores	1	3.03 %
Encender las luces, el tv y poner música de ambiente	1	3.03 %
Incluir postres, diferentes tipos de café y promociones	1	3.03 %
Mejorar el parqueo, aire acondicionado, promociones con anuncios visibles y mejorar las luces	1	3.03 %
Nada	18	54.55 %
Nuevos tipos de comida y ensaladas	1	3.03 %
Parqueo más amplio y guarda de seguridad	1	3.03 %

Poner otras sucursales	1	3.03 %
Por ahora nada	1	3.03 %
Promociones, comida para personas con dieta, comidas típicas	1	3.03 %
Publicidad	1	3.03 %
Seguir adelante	1	3.03 %
Sillas adecuadas y cubiertos plásticos para niños, local adecuado y seguridad en el parqueo	1	3.03 %
Sucursal al norte del pueblo	1	3.03 %
Variar la comida	1	3.03 %
Total	33	100.00 %

Tabla de contingencia: Sexo * Edad

		EDAD						Total
		18 a 25 años	26 a 30 años	De 31 a 35 años	De 36 a 40 años	De 41 a 45 años	De 45 a más	
SEXO	Femenino	4	1	2	0	2	2	11
	Masculino	5	6	5	4	1	1	22
Total		9	7	7	4	3	3	33

Tabla de contingencia: Frecuencia de visita * Desde cuando es cliente

		DESDE CUANDO ES CLIENTE							Total
		1 MES	DOS MESES	CUATRO MESES	SEIS MESES	UN AÑO	DOS AÑOS	TRES AÑOS	
Frecuencia de visita	Dos veces por semana	0	0	0	1	1	3	2	7
	Una vez a la semana	0	1	0	2	1	2	1	7
	Cada quince días	0	0	0	2	3	0	1	6
	Una vez al mes	0	0	1	1	1	0	0	3
	Pocas veces	3	0	1	2	0	2	2	10
Total		3	1	2	8	6	7	6	33

Buffet Chaman

Frecuencia de visita

	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	6	18.18 %
Dos veces por semana	7	21.21 %
Una vez a la semana	6	18.18 %
Cada quince días	5	15.15 %
Una vez al mes	1	3.03 %
Pocas veces	8	24.24 %
Total	33	100.00 %

Desde cuando es cliente

	Frecuencia	Porcentaje
Un mes	2	6.06 %
Dos meses	2	6.06 %
Cuatro meses	2	6.06 %
Seis meses	7	21.21 %
Un año	10	30.30 %
Dos años	5	15.15 %
Tres años	5	15.15 %
Total	33	100.00 %

Condiciones del buffet

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	21.21 %
Muy buena	17	51.52 %
Buena	8	24.24 %
Regular	1	3.03 %
Total	33	100.00 %

Se siente fiel al negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	66.67 %
No	11	33.33 %
Total	33	100.00 %

Recomendaría usted este negocio a otras personas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	100.00 %
Total	33	100.00 %

Considera que el propietario utiliza algún tipo de estrategia para atraer a los clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	51.52 %
No	16	48.48 %
Total	33	100.00 %

Recomendaría usted algo en particular al propietario del negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Abanicos o aire acondicionado	1	3.03 %
Abrir otro local en lugar estratégico de la ciudad	1	3.03 %
Diversificar la comida	1	3.03 %
Falta área de lavado de mano, ventilación, no ofrecen café, mejorar los postres	1	3.03 %
Hacer descuentos y promociones	1	3.03 %
Más variedad de comida	1	3.03 %
Más variedad de comida, colocar las noticias en el tv	1	3.03 %
Mejorar la calidad de los refrescos	1	3.03 %
Mejorar la entrada, ventilación, algo de cortesía una bebida o pan en las mesas	1	3.03 %
Mesas y sillas de madera	1	3.03 %
Muebles de madera como atractivo y más variedad de comida	1	3.03 %
Nada	16	48.48 %

Ninguno	1	3.03 %
Preferencia para clientes frecuentes	1	3.03 %
Publicidad	1	3.03 %
Quitar el plástico negro	1	3.03%
Servicio a la mesa, la joven que sirve comida se tarda	1	3.03 %
Variedad de comida	1	3.03 %
Total	33	100.00 %

El buffet tiene promociones

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	9.09 %
Nunca	30	90.91 %
Total	33	100.00 %

Que promociones tiene el buffet

	Frecuencia	Porcentaje
Nada	27	81.82 %
Ninguna	3	9.09 %
No se	1	3.03 %
No tengo conocimiento	1	3.03 %
Pago del servicio accesible	1	3.03 %
Total	33	100.00 %

Tiempo en que tarda ser para ser atendido

	Frecuencia	Porcentaje
Muy rápido	7	21.21 %
Rápido	22	66.67 %
Regular	4	12.12 %
Total	33	100.00 %

Que elementos del marketing sugiere al propietario del negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Anuncio de platos especiales	1	3.03 %
Anuncios por TV y promociones	1	3.03 %
Atención en las mesas	1	3.03 %
Mejorar el piso del local	1	3.03 %
Nada	24	72.73 %
Promociones y combos	1	3.03 %
Promociones en tiempos especiales	1	3.03 %
Publicidad	1	3.03 %
Publicidad en radio y tv	1	3.03 %
Regalías como dulces	1	3.03 %
Total	33	100.00 %

La competencia para el buffet es

	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	5	15.15 %
Alta	18	54.55 %
Media	9	27.27 %
Baja	1	3.03 %
Total	33	100.00 %

Considera que este buffet ha tenido éxito

	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	100.00 %
Total	33	100.00 %

Que factores considera que lo han llevado al éxito

	Frecuencia	Porcentaje
Amabilidad, servicio, los colores del local	1	3.03 %
Atención al cliente y calidad de la comida	1	3.03 %
Buena atención y comida	1	3.03 %
Buena comida, precios cómodos, ubicación del local	1	3.03 %
Calidad de comida y presentación del lugar	1	3.03 %

Calidad de la comida, alimentos frescos, acceso rápido al local, precios moderados	1	3.03 %
Calidad del servicio de atención y precios accesibles	1	3.03 %
Calidad en el producto	1	3.03 %
Calidad y atención	1	3.03 %
El lugar	1	3.03 %
Facilidad del precio y la atención	1	3.03 %
La buena comida y los precios cómodos	1	3.03 %
La calidad y variedad dela comida	1	3.03 %
La elaboración de los alimentos	1	3.03 %
La ubicación	1	3.03 %
Nada	10	30.30 %
No tiene competencia cercana	1	3.03 %
Pertinencia en el mercado	1	3.03 %
Precio moderado	1	3.03 %
Tiempo de permanecer en el mismo lugar	1	3.03 %
Tiempo de estar operando y calidad de la comida	1	3.03 %
Ubicación	1	3.03 %
Ubicación, el tiempo de prestar el servicio	1	3.03 %
Variedad de comida, precio y atención rápida	1	3.03 %
Total	33	100.00 %

Que le sugiere al propietario para alcanzar el éxito en su negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Ampliar y diversificar la comida y el precio	1	3.03 %
Aumentar la variedad de alimentos, ventilación	1	3.03 %
Están manejando bien el negocio	1	3.03 %
Hacer cambios en la comida y publicidad	1	3.03 %
Mantener el precio de lo que oferta y calidad	1	3.03 %
Mantener los precios y la calidad	1	3.03 %
Mantener los estándares de calidad, capacitar al personal, cuidar el sabor de los alimentos y promociones	1	3.03 %
Mantener precios	1	3.03 %
Más variedad de comida	1	3.03 %
Mejorar decoración	1	3.03 %
Nada	10	30.30 %
No necesita sugerencias	1	3.03 %
Nuevas estrategias de ventas, mantener los precios de la comida	1	3.03 %

Promociones especiales	1	3.03 %
Promociones y combos	1	3.03 %
Publicidad y promociones	1	3.03 %
Realizar publicidad y variedades de comida	1	3.03 %
Red inalámbrica, acondicionar el lugar	1	3.03 %
Seguir con calidad y no descuidarla	1	3.03 %
Superar la competencia	1	3.03 %
Tener aire acondicionado	1	3.03 %
Variedad de bebidas, promociones y ventilación	1	3.03 %
Variedad de comida	1	3.03 %
Wifi	1	3.03 %
Total	33	100.00 %

Tabla de contingencia: Sexo * Edad

		Edad						Total
		18 a 25 años	26 a 30 años	De 31 a 35 años	De 36 a 40 años	De 41 a 45 años	De 45 a más	
Sexo	Femenino	7	5	1	2	1	0	16
	Masculino	1	4	3	4	2	3	17
Total		8	9	4	6	3	3	33

Tabla de contingencia: Frecuencia de visita * Desde cuando es cliente

		Desde cuando es cliente							Total
		Un mes	Dos meses	Cuatro meses	Seis meses	Un año	Dos años	Tres años	
Frecuencia de visita	Diariamente	1	1	0	1	0	2	1	6
	Dos veces por semana	1	0	0	0	5	0	1	7
	Una vez a la semana	0	0	0	1	2	1	2	6
	Cada quince días	0	0	0	2	1	1	1	5
	Una vez al mes	0	1	0	0	0	0	0	1
	Pocas veces	0	0	2	3	2	1	0	8
Total		2	2	2	7	10	5	5	33

Castillo's buffet

Frecuencia de visita

	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	9	13.85 %
Dos veces por semana	13	20.00 %
Una vez a la semana	16	24.62 %
Cada quince días	13	20.00 %
Una vez al mes	1	1.54 %
Pocas veces	13	20.00 %
Total	65	100.00 %

Desde cuando es cliente

	Frecuencia	Porcentaje
Un mes	5	7.69 %
Dos meses	5	7.69 %
Cuatro meses	3	4.62 %
Seis meses	10	15.38 %
Un año	12	18.46 %
Dos años	17	26.15 %
Tres años	13	20.00 %
Total	65	100.00 %

Condiciones del buffet

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	40	61.54 %
Muy buena	22	33.85 %
Buena	3	4.62 %
Total	65	100.00 %

Se siente fiel al negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	93.85 %
No	4	6.15 %
Total	65	100.00 %

Recomendaría usted este negocio a otras personas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	96.92 %
No	2	3.08 %
Total	65	100.00 %

Considera que el propietario utiliza algún tipo de estrategia para atraer a los clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	78.46 %
No	14	21.54 %
Total	65	100.00 %

Recomendaría usted algo en particular al propietario del negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Acceso wifi	1	1.54 %
Colocar veneno para moscas	1	1.54 %
Cuidar la higiene y calidad de la comida y atención	1	1.54 %
Descuentos, sirvan más cantidad de comida	1	1.54 %
Estación de parqueo	1	1.54 %
Excelente atención	1	1.54 %
Felicito al propietario por la buena atención al cliente y su carisma	1	1.54 %
Fresco debe de servirse al gusto del cliente, con tipos azúcar para diabéticos, puré con mucha sal	1	1.54 %
Frescos con azúcar al gusto del cliente, azúcar para diabéticos, cuidar exceso de sal en el puré	1	1.54 %
Innovar a futuro en los platillos	1	1.54 %
Mantener el aseo y rapidez de atención	1	1.54 %
Mantener la atención y calidad de las comidas	1	1.54 %
Mantener la atención y no subir el precio a la comida	1	1.54 %
Mantenga el precio a la comida	1	1.54 %
Nada	26	40.00 %
No	2	3.08 %
No colocar carnes donde están las ensaladas	1	1.54 %
No, el local está en buenas condiciones y buena atención	1	1.54 %
Parqueo	1	1.54 %
Probar la comida antes de exhibirla	1	1.54 %
Promociones y descuentos	1	1.54 %

Promociones, rifas, descuentos	1	1.54 %
Que siga manteniendo la excelente calidad de la comida y amable atención	1	1.54 %
Realizar promociones	1	1.54 %
Seguir haciendo lo que hace, excelente atención y buena calidad	1	1.54 %
Separar los baños	1	1.54 %
Separar los baños, mesas con más de cuatro sillas	1	1.54 %
Separar los baños, wifi, servilletas y palillos en las mesas, promociones	1	1.54 %
Separar los baños, zona wifi, descuentos y promociones	1	1.54 %
Separar los sanitarios	1	1.54 %
Separar los servicios higiénicos con diferentes entradas y amplios para personas con discapacidad	1	1.54 %
Siga atendiendo con amabilidad y esmero al cliente	1	1.54 %
Siga igual a como lo hace	1	1.54 %
Siga pendiente de su negocio con la buena atención	1	1.54 %
Sigan manteniendo la calidad	1	1.54 %
Todo me parece muy bien	1	1.54 %
Todo muy bien	1	1.54 %
Variar la comida y mantener los precios	1	1.54 %
Vigilancia CPF, parqueo, colocar cámaras	1	1.54 %
Total	65	100.00 %

El buffet tiene promociones

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	1.54 %
Casi siempre	1	1.54 %
A veces	9	13.85 %
Nunca	54	83.08 %
Total	65	100.00 %

Que promociones tiene el buffet

	Frecuencia	Porcentaje
Café gratis	1	1.54 %
Descuentos en varios platos de comida	1	1.54 %
Descuentos por varios platos de comida	1	1.54 %

Escaso de promociones	1	1.54 %
Hace combos de comida	1	1.54 %
Nada	51	78.46 %
Ni idea	1	1.54 %
Ninguna	2	3.08 %
No he escuchado ninguna	1	1.54 %
No se	3	4.62 %
No se	1	1.54 %
Solo regalía del café	1	1.54 %
Total	65	100.00 %

Tiempo en que tarda ser para ser atendido

	Frecuencia	Porcentaje
Muy rápido	16	24.62 %
Rápido	38	58.46 %
Regular	11	16.92 %
Total	65	100.00 %

Que elementos del marketing sugiere al propietario del negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Agilizar la entrega del producto	1	1.54 %
Descuentos	2	3.08 %
Descuentos por cantidades de clientes	1	1.54 %
Diferenciación en el servicio de comida	1	1.54 %
Mantener ese trato respetuoso	1	1.54 %
Nada	40	61.54 %
Ninguno	1	1.54 %
No necesita nada más	1	1.54 %
Poner chilero, palillos, servilletas en cada mesa	1	1.54 %
Promociones	5	7.69 %
Promociones, descuentos	1	1.54 %
Publicidad en puntos estratégicos de Estelí	1	1.54 %
Publicidad en las redes	1	1.54 %
Publicidad en las redes sociales	1	1.54 %
Publicidad en los medios de comunicación	1	1.54 %
Rapidez en servir la comida	1	1.54 %
Redes sociales	1	1.54 %

Variedad de comida algunos no consumen carne	1	1.54 %
Ventilación natural	1	1.54 %
Wifi	2	3.08 %
Total	65	100.00 %

La competencia para el buffet es

	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	11	16.92 %
Alta	15	23.08 %
Media	27	41.54 %
Baja	12	18.46 %
Total	65	100.00 %

Considera que este buffet ha tenido éxito

	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	98.46 %
No	1	1.54 %
Total	65	100.00 %

Que factores considera que lo han llevado al éxito

	Frecuencia	Porcentaje
Amabilidad de atención, precios, higiene, comida muy buena	1	1.54 %
Amabilidad del dueño, precios accesibles, variedad de comidas	1	1.54 %
Amabilidad e higiene	1	1.54 %
Atención al cliente, variedad de comida, precios	1	1.54 %
Atención al cliente, variedad de comida, precios, atención con rapidez	1	1.54 %
Atención, variedad de productos, higiene, calidad	1	1.54 %
Buen local y la comida	1	1.54 %
Buena atención al cliente, ambiente agradable, calidad comida	1	1.54 %
Buena atención al cliente, higiene de los alimentos, personal capacitado	1	1.54 %
Buena atención al cliente, higiene del lugar, precios accesibles	1	1.54 %
Buena atención, accesibilidad	1	1.54 %
Buena atención, higiene, servicio rápido, buena comida	1	1.54 %

Buena comida, precios accesibles, rapidez en atención, café de cortesía	1	1.54 %
Calidad de la comida, atención al cliente, amabilidad	1	1.54 %
Calidad del producto, precio accesible, atención y comunicación social efectiva	1	1.54 %
Calidad del servicio y sabor del producto, atención	1	1.54 %
Calidad y sabor de la comida, amabilidad del personal, higiene	1	1.54 %
Calidez, buen sazón y precios, comodidad y atención	1	1.54 %
Comida rica, buena atención, higiene, variedad de comida	1	1.54 %
Comodidad del local, servicio al cliente e higiene	1	1.54 %
Condiciones del local, la atención que da el propietario	1	1.54 %
El local y excelente atención	1	1.54 %
El propietario siempre se encuentra en el local, calidad comida, buena atención y amabilidad	1	1.54 %
El sabor de los alimentos, variedad de las comidas, precios cómodos, amabilidad del dueño	1	1.54 %
Es buena la atención de los trabajadores, la buena relación del propietario con sus clientes	1	1.54 %
Excelente atención al cliente y el servicio que ofrece	1	1.54 %
Excelente calidad de la comida, bonito local, excelente atención	1	1.54 %
La administración	1	1.54 %
La amabilidad del propietario e higiene del lugar	1	1.54 %
La atención al cliente es buena y la disponibilidad del servicio	1	1.54 %
La atención al cliente y su buena comida	1	1.54 %
La atención hacia el cliente, calidad de la comida, condiciones del local	1	1.54 %
La buena comida y amabilidad del dueño	1	1.54 %
La calidad del producto y la educación del personal	1	1.54 %
La calidad del servicio	1	1.54 %
La calidad, presentación del producto, buen trato y respeto	1	1.54 %
La comida, atención y el buen precio	1	1.54 %
La comida, el local, el personal que labora	1	1.54 %
La comodidad y atención al cliente, sabor de la comida	1	1.54 %
La excelente comida y la atención que dan los trabajadores	1	1.54 %

La experiencia en los años del negocio, la comida y atención	1	1.54 %
La variedad de alimentos	1	1.54 %
Local, higiene, infraestructura	1	1.54 %
Nada	16	24.62 %
Precios accesibles	1	1.54 %
Sabor e instalaciones	1	1.54 %
Su atención al cliente	1	1.54 %
Su buena atención, su comida, amabilidad	1	1.54 %
Su calidad	1	1.54 %
Ubicación del local, variedad de comidas, ambiente agradable	1	1.54 %
Total	65	100.00 %

Que le sugiere al propietario para alcanzar el éxito en su negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Acceso wifi	1	1.54 %
Ampliar más el local y mayor disponibilidad del personal	1	1.54 %
Atender en horario de cena	1	1.54 %
Atender en horario de cena, otro local	1	1.54 %
Continuar brindando el mismo servicio de calidad	1	1.54 %
Continuar con su calidad y liderazgo	1	1.54 %
Cuidar de su negocio para que no caiga, mantener la atención y precio	1	1.54 %
Descuento y otro tipo de oferta de comida	1	1.54 %
Diversidad en los tipos de comida	1	1.54 %
Innovar a futuro los platillos	1	1.54 %
Lo está haciendo muy bien	1	1.54 %
Mantener el precio del servicio y mantener al personal capacitado	1	1.54 %
Mantener el servicio del personal, variedad de comida, excelente precios	1	1.54 %
Mantener la calidad del servicio	1	1.54 %
Mantener los estándares de calidad y servicio de haga la diferencia	1	1.54 %
Mantenga el precio al cliente y la atención	1	1.54 %
Nada	17	26.15 %
No descuidar sus fortalezas	1	1.54 %
No discriminar por pedir servicio barato, no molestarse por pedir factura, combos, servilletas en las mesas, variedad refrescos	1	1.54 %
No disminuir la calidad en el servicio	1	1.54 %
No disminuya la calidad de la comida ni de la atención	1	1.54 %
Promocionar el local	1	1.54 %
Promociones	2	3.08 %
Promociones para incentivar al cliente de acuerdo al precio de la comida	1	1.54 %

Promociones y extra en la comida	1	1.54 %
Publicidad	1	1.54 %
Publicidad a nivel nacional	1	1.54 %
Publicidad y elaborar platillos especiales del día	1	1.54 %
Que ahorre	1	1.54 %
Que aplica las estrategias del buffet dos al número uno, servilletas en las mesas	1	1.54 %
Que el propietario siga pendiente del negocio	1	1.54 %
Que interactúe más con los clientes, promociones y variedad de comida	1	1.54 %
Que se mantenga actualizado y la calidad de la atención	1	1.54 %
Que siga con buena atención y buenos precios	1	1.54 %
Que siga cuidando la atención, calidad de comida y los precios	1	1.54 %
Seguir brindando servicio de calidad, potencializar las fortalezas	1	1.54 %
Siga adelante cuidando la calidad y atención	1	1.54 %
Siga adelante con calidad	1	1.54 %
Siga adelante cuidando la calidad	1	1.54 %
Siga cuidando sus fortalezas	1	1.54 %
Siga haciéndolo mejor cada día, este local es el mejor de Estelí	1	1.54 %
Siga manteniendo el éxito	1	1.54 %
Siga siempre igual cuidando la calidad	1	1.54 %
Wifi, música de ambiente, baños separados	1	1.54 %
Wifi, ya alcanzo el éxito	1	1.54 %
Ya alcanzaron el éxito	1	1.54 %
Ya alcanzo el éxito	1	1.54 %
Ya logro el éxito, lo cuide para no caer	1	1.54 %
Total	65	100.00 %

Tabla de contingencia: Sexo * Edad

		Edad						Total
		18 a 25 años	26 a 30 años	De 31 a 35 años	De 36 a 40 años	De 41 a 45 años	De 45 a más	
Sexo	Femenino	20	6	6	4	0	1	37
	Masculino	13	6	6	1	1	1	28
Total		33	12	12	5	1	2	65

Tabla de contingencia: Frecuencia de visita * Desde cuando es cliente

		Desde cuando es cliente							Total
		Un mes	Dos meses	Cuatro meses	Seis meses	Un año	Dos años	Tres años	
Frecuencia de visita	Diariamente	1	2	1	2	1	2	0	9
	Dos veces por semana	0	1	0	0	4	7	1	13
	Una vez a la semana	0	0	0	2	3	5	6	16
	Cada quince días	0	0	1	3	2	3	4	13
	Una vez al mes	0	1	0	0	0	0	0	1
	Pocas veces	4	1	1	3	2	0	2	13
Total		5	5	3	10	12	17	13	65

Buffet Sazón norteño

Frecuencia de visita

	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	1	4.17 %
Dos veces por semana	3	12.50 %
Una vez a la semana	7	29.17 %
Cada quince días	5	20.83 %
Una vez al mes	1	4.17 %
Pocas veces	7	29.17 %
Total	24	100.00 %

Desde cuando es cliente

	Frecuencia	Porcentaje
Un mes	3	12.50 %
Dos meses	1	4.17 %
Cuatro meses	14	58.30 %
Seis meses	6	25.00 %
Total	24	100.00 %

Condiciones del buffet

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	14	58.33 %
Muy buena	7	29.17 %
Buena	2	8.33 %
Regular	1	4.17 %
Total	24	100.0 %

Se siente fiel al negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	83.33 %
No	4	16.67 %
Total	24	100.00 %

Recomendaría usted este negocio a otras personas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	95.83 %
No	1	4.17%
Total	24	100.00 %

Considera que el propietario utiliza algún tipo de estrategia para atraer a los clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	50.00 %
No	12	50.00 %
Total	24	100.00 %

Recomendaría usted algo en particular al propietario del negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Amabilidad de la dueña	1	4.17 %
Amabilidad de la propietaria, cuidar la presentación del menú de refrescos y la atención del personal	1	4.17 %
Bajar el precio de la comida	1	4.17 %
Colocar pizarra para el menú del día y los refrescos	1	4.17 %
Cuidar y mantener la calidad de la comida, promociones y no aumentar el precio	1	4.17 %
El personal este más atento, pendiente del cliente	1	4.17 %
Hacer promociones para los clientes frecuentes	1	4.17 %
Más higiene en la comida, tener cuidado con los contaminantes externos como el cabello y moscas	1	4.17 %
Más publicidad	1	4.17 %
Mejorar atención del personal, variedad en el servicio, comida este caliente	1	4.17 %
Nada	11	45.83 %
Perifoneo y anuncios canales locales	1	4.17 %
Publicidad en radio	1	4.17 %
Tener una persona fija que se encargue de caja	1	4.17 %
Total	24	100.00 %

El buffet tiene promociones

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	4.17 %
A veces	3	12.50 %
Nunca	20	83.33 %
Total	24	100.00 %

Que promociones tiene el buffet

	Frecuencia	Porcentaje
Nada	22	91.67 %
No se	2	8.33 %
Total	24	100.00 %

Tiempo en que tarda ser para ser atendido

	Frecuencia	Porcentaje
Muy rápido	5	20.83 %
Rápido	16	66.67 %
Regular	3	12.50 %
Total	24	100.00

Que elementos del marketing sugiere al propietario del negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar aspecto de las trabajadoras con uniformes	1	4.17 %
Nada	15	62.50 %
Oferta a empresas por volumen	1	4.17 %
Presentación del personal y del menú, publicidad	1	4.17 %
Promociones y publicidad	1	4.17 %
Publicidad	3	12.50 %
Publicidad del negocio	1	4.17 %
Variedad con respecto al buffet	1	4.17 %
Total	24	100.00 %

La competencia para el buffet es

	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	3	12.50
Alta	12	50.00
Media	7	29.17
Baja	2	8.33
Total	24	100.00

Considera que este buffet ha tenido éxito

	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	75.00 %
No	6	25.00 %
Total	24	100.00 %

Que factores considera que lo han llevado al éxito

	Frecuencia	Porcentaje
Atención comodidad y precios	1	4.17
Calidad comida	1	4.17
Calidad del producto y local	1	4.17
Calidad del producto y ubicación	1	4.17
Calidad del producto, ubicación y buen local	1	4.17
Calidad dl productos, atención al cliente y el precio	1	4.17
Comida excelente, condiciones del local muy buena	1	4.17
El buen sazón, higiene. Espacio del local, buen parqueo, su propietaria	1	4.17
El local	1	4.17
Higiene, lugar, local, comida	1	4.17
La atención al cliente	1	4.17
La atención y la comida	1	4.17
La ubicación, el local y la comida	1	4.17
La variedad y calidad de la comida, la atención de la propietaria, las condiciones del lugar	1	4.17
Nada	8	33.33
Ubicación, comida, local amplio	1	4.17
Ubicación	1	4.17
Total	24	100.00

Que le sugiere al propietario para alcanzar el éxito en su negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Anunciar el negocio	1	4.17 %
Cuidar la calidad de la comida y atención al personal	1	4.17 %
Cuidar la calidad y personal más atento, mantener los precios	1	4.17 %
Cuide la calidad y precio	1	4.17 %
Hacer descuentos y bajar el precio a ciertos platos	1	4.17 %
Más higiene en la comida	1	4.17 %
Mejorar la presentación del personal y del menú de los refrescos y comida del día, usa publicidad en tv y radio, cuidar la calidad comida y sabor	1	4.17 %
Nada	8	33.33 %
Ofrecer postres	1	4.17 %
Pizarra para menú y refrescos del día, cuidar la calidad de la comida	1	4.17 %
Propietaria este cerca del negocio, personal con uniforme y con amabilidad,	1	4.17 %
Publicidad	1	4.17 %
Publicidad en radio, comunicar al cliente las promociones del día	1	4.17 %
Publicidad para dar a conocer lugar, bajar el precio de la comida	1	4.17 %
Publicidad y cuidar la calidad del producto	1	4.17 %
Publicidad, promociones, mantenga la calidad y precio	1	4.17 %
Que se mantenga igual	1	4.17 %
Total	24	100.00 %

Tabla de contingencia: Sexo * Edad

		EDAD						Total
		18 A 25 AÑOS	26 A 30 AÑOS	DE 31 A 35 AÑOS	DE 36 A 40 AÑOS	DE 41 A 45 AÑOS	DE 45 A MÁS	
SEXO	Femenino	0	7	2	1	2	2	14
	Masculino	1	1	5	1	0	2	10
Total		1	8	7	2	2	4	24

Tabla de contingencia: Frecuencia de visita * Desde cuando es cliente

		DESDE CUANDO ES CLIENTE				Total
		1 MES	DOS MESES	CUATRO MESES	SEIS MESES	
Frecuencia de visita	Diariamente	0	0	1	0	1
	Dos veces por semana	0	0	2	1	3
	Una vez a la semana	1	0	4	2	7
	Cada quince días	0	0	5	0	5
	Una vez al mes	0	0	0	1	1
	Pocas veces	2	1	2	2	7
Total		3	1	14	6	24

Anexo N° 05. Lista de establecimientos comida buffet de Estelí

ESTABLECIMIENTO	ACTIVIDAD	CATEGORIA 2015
Buffet Estelí	15 Restaurante	1-Un tenedor
Cándida	15 Restaurante	2-Dos tenedores
Castillo`s Buffet	15 Restaurante	3-Tres tenedores
Don Juan	15 Restaurante	1-Un tenedor
El Chaman	15 Restaurante	1-Un tenedor
Las Delicias	15 Restaurante	0-Categoria D
Maria`s buffet	15 Restaurante	0-Categoria D
Sabor Casero	15 Restaurante	0-Categoria D
Sabor Nicaragüense	15 Restaurante	2-Dos tenedores
Sazón Norteño	15 Restaurante	2-Dos tenedores

Fuente: Lista de MIPYMES de servicios Buffet en la ciudad de Estelí, proporcionada por Lic. Marden Benavidez, responsable de inspección y registro de INTUR, Estelí