

*Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*

Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa

**FAREM Matagalpa**



---

**Tema: Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa, al  
2011**

**Subtema: Diagnóstico de la empresa familiar Rincón Paraíso.**

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

**Autores: Flor de Ely Valdivia Treminio**

**María Teresa Membreño Palacios**

**Tutor: MSC. Natalia Golovina.**

**Enero 2012**

**INDICE**

Agradecimiento.....i

Dedicatoria.....ii

Carta Aval.....iv

Resumen.....v

    I.    Introducción.....01

    II.   Justificación.....04

    III.  Objetivos.....05

    IV.  Desarrollo.....06

4.1.  Aspectos generales de la empresa familiar.....06

4.1.1. Antecedentes históricos.....06

    4.1.1.1.  Fundadores.....08

    4.1.1.2.  Origen de capital.....09

    4.1.1.3.  Etapas de desarrollo .....10

4.1.2. .Características.....11

    4.1.2.1.  Giro del negocio.....13

    4.1.2.2.  Sucesión.....15

    4.1.2.3.  Misión, visión, objetivos.....16

    4.1.2.4.  Estructura organizacional.....19

    4.1.2.5.  Aspectos legales de la EF.....23

4.2.  Recursos humanos en la empresa familiar.....27

    4.2.1.  Relación de recursos de familia en la EF.....28

    4.2.2.  Familiars como trabajadores de la EF.....29

4.3.  Clima organizacional.....33

    4.3.1.  Comunicación.....36

    4.3.2.  Motivación.....43

    4.3.3.  Conflictos y retos.....49

4.4.	Proceso productivo.....	54
4.4.1.	Logística y abastecimiento.....	54
4.4.2.	Volumen de ventas.....	56
4.5.	Comercialización.....	58
4.5.1.	Clientes.....	59
4.5.2.	Mezcla de mercadotecnia.....	63
4.5.2.1.	Producto.....	63
4.5.2.2.	Precio.....	71
4.5.2.3.	Plaza.....	75
4.5.2.4.	Promoción.....	81
4.5.3.	Atención al cliente.....	86
4.5.4.	Competencia.....	90
4.6.	Análisis FODA.....	92
4.6.1.	Componentes internos de la organización.....	93
4.6.1.1.	Fortalezas.....	93
4.6.1.2.	Debilidades.....	93
4.6.2.	Componentes externos de la organización.....	94
4.6.2.1.	Oportunidades.....	94
4.6.2.2.	Amenazas.....	94
4.7.	Aspectos Financieros.....	96
4.7.1.	Capital.....	97
4.7.2.	Rentabilidad.....	198

4.7.3. Razones Financieras.....	98
4.7.4. Flujo de caja.....	101
4.8. Estrategias de desarrollo de EF.....	102
v. Conclusiones.....	104
VI. Bibliografía.....	106
VII. Anexos	

## AGRADECIMIENTO

*Infinitamente gracias a Dios por darnos sabiduría, entendimiento y permitirnos llegar hasta la meta de culminar nuestros estudios, la fuerza para seguir adelante y luchar cada día en los momentos de adversidades.*

*Agradecemos a nuestras Madres por todo su amor, comprensión, paciencia y apoyo incondicional para cumplir nuestras metas.*

*A nuestros maestros por impartirnos el pan de la enseñanza durante estos cinco años de estudios universitarios, especialmente a nuestra tutora MSC. Natalia Golovina por guiarnos en la realización de nuestro trabajo.*

*Al Ing. Marlon Tenorio propietario de Rincón Paraíso por todo su tiempo dispuesto y facilitarnos la información necesaria para culminar con nuestro trabajo.*

*A cada uno de los pequeños que ha robado nuestro corazón durante todo este proceso, y habernos motivado durante nuestra investigación.*

*Por último, a cada una de nosotras, que formamos parte de este estudio Flor de Ely Valdivia Treminio, María Teresa Membreño Palacios... Gracias por conocernos, y porque supimos entendernos durante todo este largo proceso.*

## DEDICATORIA

*A Dios Principalmente por darme la sabiduría y fortaleza necesarias para culminar mis estudios universitarios, porque me ha permitido disfrutar estos años en la UNAN rodeada de muchas bendiciones, amigos y experiencias que me han hecho mejorar como persona.*

*A mi Madre Socorro Treminio Sánchez*

*Por su amor, paciencia y apoyo incondicional, por guiarme durante toda mi vida por el mejor camino, por estar siempre presente en todos los momentos difíciles y por sus grandes esfuerzos para formarme como profesional.*

*“Qué Dios nos de la sabiduría para descubrir lo correcto, la voluntad para elegirlo y la fuerza para hacer que perdure”*

*Flor de Ely Valdívia Treminio*

## DEDICATORIA

*A Dios:*

*Por ser nuestro creador, amparo y fortaleza cuando más lo necesitamos,  
Por amarme tanto y regalarme estos cinco años de sabiduría y entendimiento, que hoy  
reflejan el  
Primer fruto de muchos que vendrán y que serán producto de la constancia y  
perseverancia.*

*A Mi Madre:*

*Teresa de Jesús Palacios Valdivia*

*Que sin esperar nada a cambio, ha sido pilar en mi camino y forma parte de este logro que  
abre puertas inimaginables en mi desarrollo profesional,  
Y que en este proceso ha estado conmigo incondicionalmente dándome apoyo, comprensión  
y sobre todo su infinito amor.*

*A mis hermanos por todo su apoyo durante estos cinco de estudios.*

*María Teresa Membreño Palacios*

### AVAL DE TUTORA

El trabajo presentado por bachilleres María Teresa Membreño Palacios y Flor de Ely Valdivia Treminio con el subtema “**Diagnóstico de la empresa familiar Rincón Paraíso, al 2011**” corresponde a la estructura determinada por la normativa correspondiente; el diagnóstico, objetivos y contenidos teóricos desarrollados tienen coherencia y correlación, escritos en forma lógica, con apoyo a una amplia gama de fuentes bibliográficas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

El trabajo contiene todos los elementos del diagnóstico de la empresa en mención, incluyendo tales aspectos, como antecedentes históricos, clima organizacional, recursos humanos, organización, entorno, proceso productivo, comercialización, estrategias del negocio.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con mucho entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para ser presentado a la defensa.

---

MSc. Natalia Golovina

## RESUMEN

El presente diagnóstico se realizó con el propósito de analizar la situación de la empresa familiar Bar y Discoteca Rincón Paraíso ubicado en la Ciudad de Matagalpa al 2011, el cual permitió describir las características y el funcionamiento general de la empresa, así como determinar las áreas fundamentales y los conflictos familiares y empresariales que ésta enfrenta, además se identificó los factores empresariales a nivel interno y externo que presenta Rincón Paraíso y todo esto contribuyó a definir propuestas de cambio que permitan el mejor funcionamiento de Rincón Paraíso.

La empresa familiar Bar y Discoteca Rincón Paraíso, fundada en el año 2002 por el Sr. Ervin Tenorio, que estuvo al mando en un periodo de año y medio, quien vendió el negocio a su hermano Marlon Tenorio que actualmente lleva el control de la empresa. La empresa cuenta con 26 trabajadores de los cuales 6 son familiares y está ubicado en el sector turístico ya que ofrece diversión al público en general ofreciendo los servicios de bar, restaurante y discoteca. El giro principal es la discoteca que atrae la mayor cantidad de clientes.

Existen factores que no permiten el desarrollo de la empresa como son la deficiencia en la atención al cliente, la mala distribución del local que provoca la acumulación de las personas, la falta de inversión en capacitaciones, publicidad e incentivos para los trabajadores y el mal manejo de la contabilidad del negocio.

Palabras Claves:

- Diagnóstico Empresarial
- Empresa Familiar
- Bar y Discoteca Rincón Paraíso

## I. INTRODUCCION

El presente documento elaborado por estudiantes de V año de Administración de empresas de la UNAN-FAREM, Matagalpa, se realizó con el propósito de analizar la situación de la empresa familiar Bar y Discoteca Rincón Paraíso ubicado en la Ciudad de Matagalpa al 2011. La empresa familiar es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. (Casanova & J, 2011)

El surgimiento de estas radican desde la existencia del hombre, y su importancia en el mundo aumenta en los años 70 cuando empiezan a aparecer en Inglaterra los primeros artículos acerca del estudio de empresas familiares, y es en los años 80 que se comienza a realizar los primeros modelos de su estructura y comportamiento organizacional, donde su verdadero auge inicia desde hace 20 años y es en la actualidad que la empresa familiar recobra mucha importancia para la economía mundial. (Castillo, 2009).

Según un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), a nivel de Centro América se han considerado maneras de desarrollar mecanismos adecuados que faciliten la canalización de fondos hacia las actividades productivas de las empresas familiares, esto permitirá la ampliación y profundización de los procesos productivos. Además se necesita proveer los elementos estratégicos que servirán como base de apoyo para la innovación tecnológica. Estos aspectos de ayuda a la empresa familiar deben ser primordiales, ya que según estudios realizados, entre el 70-90% de las empresas de cualquier país son de propiedad familiar y son responsables del 75% del empleo privado en Nicaragua.

En los artículos recopilados por la prensa se estima que en Nicaragua entre los 70% y 80% de las micro, pequeñas y medianas empresas nacen y se desarrollan conservando su carácter familiar académico. Arnulfo Urrutia nos dice que en la economía como la de Nicaragua

emprender un negocio se hace con recursos propios dada la escases de capital y esta actividad es impulsada por la necesidad y no por la cultura emprendedora.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM-Matagalpa los estudiantes han elaborado trabajos sobre las micro, medianas y pequeñas empresas realizando diversos estudios de temáticas tales como los empresarios emprendedores en la MYPYMES, (Chavarria & Mairena, 2008) y la formación gerencial de las PYMES (Mendez & Montenegro, 2005). Por lo tanto al realizar estos trabajos se tuvo en cuenta que las PYMES no siempre son empresas familiares. Sin embargo no se han elaborado estudios ni diagnósticos sobre las empresas familiares siendo estas de gran relevancia para la economía de Matagalpa.

El presente documento muestra las características del funcionamiento general de la empresa, reflejando las áreas fundamentales en las cuales se necesita contar con mayor apoyo, determinando los conflictos empresariales y familiares que esta enfrenta durante sus actividades. De esta forma se analizarán los factores empresariales a nivel interno y externo que presenta, es decir la manera como se realizan las operaciones dentro de la empresa y las ventajas competitivas con que se cuenta.

El tipo de investigación realizada es aplicada, según la profundidad de conocimiento es descriptiva, la amplitud en el tiempo es longitudinal porque se estudiará la empresa desde su inicio hasta la actualidad, según el enfoque del diagnóstico es cualitativo haciendo uso de diversos métodos de recolección de datos como la entrevista y observación directa sobre el comportamiento general de la empresa, con la ayuda de algunos elementos cuantitativos como la aplicación de encuestas que proporcionarán cantidades, porcentajes que facilitarán el análisis, deducción y síntesis de la información recolectada. El universo son todos los empleados, propietario y clientes de Rincón Paraíso, la muestra la conforman un total de 26 empleados y 188 clientes a través del método de muestreo probabilístico (Anexo 06) por medio de selección aleatoria simple. Las variables utilizadas fueron: Diagnóstico empresarial y Empresa familiar (Anexo 01). Los instrumentos de recolección de datos son: entrevista dirigida al propietario (Anexo 02) y encuestas dirigidas a empleados (anexo 03) y clientes (anexo 04). Los datos se procesaron con ayuda del método estadístico SPSS.

La elaboración de este diagnóstico es de mucha importancia porque facilitará el desarrollo de Rincón Paraíso para poder obtener mayores beneficios tanto para el propietario como para los empleados. De esta forma el propietario podrá conocer con más exactitud en lo que se está fallando y así tomar medidas que permitan a la discoteca permanecer con el mismo auge ante la población Matagalpina, lo que permitirá atraer mayor cantidad de clientes para que disfruten de un servicio de calidad. Además es de mucha ayuda para los estudiantes ya que contribuye en el desarrollo de los conocimientos para fortalecer la formación profesional.

## II. JUSTIFICACION

La presente Diagnóstico empresarial tiene como objetivo principal analizar la situación actual de la empresa familiar Rincón Paraíso de la ciudad de Matagalpa al 2011.

Rincón Paraíso es un centro de diversión donde se puede disfrutar en ambiente juvenil y familiar ya que en las personas existe la necesidad de diversión y recreación, por lo tanto se realizó dicha investigación porque se consideró que es un lugar atractivo y relevante en la ciudad, este diagnóstico permitirá a la empresa desarrollarse en el mercado matagalpino como un negocio competitivo por medio de la implementación de estrategias y a la vez satisfacer las necesidades del público en general.

Con este estudio se beneficiará el propietario ya que tendrá mejor conocimiento del concepto que tienen los empleados y los clientes del negocio, también tendrá la opción de aplicar medidas propuestas con el fin de mejorar el funcionamiento de todas las áreas del negocio, para brindar mejor servicio a los clientes ya que se estudiarán exhaustivamente todos los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa.

Los empleados también serán beneficiados, ya que la aplicación de los instrumentos permite determinar el nivel de satisfacción y motivación que tienen con el cargo que desempeñan, ya que de esto depende que realicen mejor sus funciones y den mayor prioridad en la atención al cliente. Además se beneficiaran otras empresas familiares y servirá de apoyo para otros investigadores.

Por tanto este trabajo investigativo es de vital importancia ya que en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM, Matagalpa no se han elaborado diagnósticos de las empresas familiares siendo tema de gran interés para los negocios familiares.

### III. OBJETIVOS

#### **Objetivo general**

Analizar la situación de la empresa familiar Bar y Discoteca Rincón Paraíso ubicado en la ciudad de Matagalpa al 2011.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Describir las características y el funcionamiento general de la empresa familiar Rincón Paraíso.
- ✓ Determinar las áreas fundamentales de la empresa familiar Rincón Paraíso y los conflictos familiares y empresariales que ésta enfrenta.
- ✓ Identificar los factores empresariales a nivel interno y externo que presenta Rincón Paraíso.
- ✓ Definir propuestas de cambio que permitan el mejor funcionamiento de Rincón Paraíso.

#### **IV. DESARROLLO**

##### **a. Aspectos generales de la Empresa Familiar**

Las empresas familiares se crearon para crear empleo a los integrantes de las familias, aportando en gran manera a la economía de muchos países, por tal razón se establecen muchos criterios para conocer el funcionamiento de las operaciones de estas.

##### **i. Antecedentes históricos**

“Un número amplio de pequeñas empresas es administrado por familias, y claro esto influye en gran medida en la vida cotidiana de todos sus integrantes. Los cuales suelen trabajar en ella, aunque sea en pequeña escala, para sacarla adelante. Vale la pena destacar que la empresa familiar juega un papel muy importante para el desarrollo económico tanto nacional como mundial”. (Socorro F. , Antecedentes Historicos de una empresa familiar, 2005)

“La evolución histórica de las empresas guarda estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, los diversos tipos de empresas presentados a través de los siglos son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia formas más adecuadas de progreso”. (Socorro F. , Antecedentes Historicos de una empresa familiar, 2005)

“Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas producidas como consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre influencia directa o inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicio, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, de trabajo y acción estatal, que se han reflejado de manera invariable en la forma de organización y constitución jurídica y económica de las empresas”. (Socorro F. , Antecedentes Historicos de una empresa familiar, 2005)

Al igual que las organizaciones económicamente formadas, las familias están expuestas a la quiebra, el defalco, la usurpación de funciones, el espionaje, los excesos y tantos otros males que no son ajenos a la administración. Cada familia es diferente, poseen valores y comportamientos que las acercan o las separan de otras, como ocurre también en las organizaciones. Pues bien, las empresas familiares son históricamente antiguas pues como su nombre lo indica surgieron del ejercicio del poder económico, político o religioso que un grupo familiar ejercía sobre otros de corte similar pero carente de tal poder. (Socorro F. , Antecedentes Historicos de una empresa familiar, 2005)

Rincón Paraíso, ubicado en el valle Las Tejas de la ciudad de Matagalpa exactamente en el km. 125 de la carretera Panamericana, ubicado en la salida extremo oeste de dicha Ciudad, siendo el último negocio de diversión nocturna, existente dentro del perímetro de Matagalpa hacia la capital Managua.

Debido a la gran cantidad de árboles frutales existentes dentro de la propiedad tales como: mangos de diversos tipos, limones, aguacates y de otras especies, a su propietario se le ocurre darle el nombre de Rincón Paraíso a dicho negocio.

Rincón Paraíso inaugura con el grupo musical más famoso de Nicaragua en las últimas décadas como eran Los Mokuanes de la Ciudad de Estelí y se da un lleno total. A partir de ese entonces por su tarima han pasado los grupos musicales más reconocidos del país (Mokuanes, Macolla, Nueva Compañía, Gigantes del 70, Llama Viva y otros). Así también se les ha brindado el espacio a agrupaciones pequeñas de Matagalpa, Estelí, Jinotega, también se han realizado eventos con grupos internacionales como Los Hicsos, Calle Ocho , Elena Umaña de Costa Rica, Banda Boom de Honduras, Nigga de Panamá y otros artistas de corte internacional. (Anexo 07 y 08)

Para la celebración del Primer aniversario se realizó una fiesta danzante para elegir a la reina de dicho negocio donde se presentaron diez bellas jovencitas (Martinez L. E., 2003) (Anexo12).

“Rincón Paraíso” cuenta con áreas infantiles, áreas verdes, servicios de bar, restaurante y discoteca, siendo una de las opciones para disfrutar en familia del exquisito clima de “La Perla del Septentrión”

## 1. Fundadores

“En una empresa familiar existen puntos críticos que son indispensables al momento de abrir un negocio:

- Definir la visión de futuro del negocio y con ello la participación y el rol de cada uno de los integrantes de la familia según sus intereses personales y las necesidades del negocio.
- Reglas de convivencia o "pactos" entre los socios, mayoritarios y minoritarios. Si bien este es un trabajo continuo, el hecho de que redefinan roles y responsabilidades claras, genera una gran estabilidad familiar-empresarial.
- Distinguir entre la calidad de socio accionista, miembro del directorio ejecutivo y colaborador con funciones operativas a cargo es fundamental.
- Aplicar una política de reconocimiento acorde a resultados y no a la cercanía personal hacia los miembros de la familia”. (Guerrero M. , 2001)

Las empresas familiares son fundadas generalmente por los padres de familia (cabeza de familia), con el fin de brindar empleo a integrantes de la misma familia o de asegurar el futuro económico de los hijos.

La empresa familiar Bar y Discoteca Rincón Paraíso, inició operaciones el sábado 17 de mayo del año 2002 con el nombre Luz de Luna, quien tuvo como inicial propietario el Lic. Ervin Tenorio, que permaneció al mando durante un periodo de un año. Durante fue propietario el Lic. Ervin Tenorio, su hermano Marlon Tenorio dirigía el negocio, su preparación académica no era acorde con el tipo de negocio que administraba ya que él es Ingeniero Agrónomo, este recibía órdenes del propietario quien es Lic. en administración de empresas y le proporcionaba las pautas y conocimientos necesarios a su hermano para controlar y manejar las actividades de Rincón Paraíso. Sin embargo ejerció muy bien su

tarea ubicando a la Discoteca como una de las principales formas de diversión de la población matagalpina. El Lic. Ervin Tenorio decidió transferir el negocio a manos de su hermano Marlon Tenorio por motivo de que no se sentía cómodo con el negocio que tenía y creía que su vocación era en otro tipo de negocio. Desde el año 2003 el propietario Marlon Tenorio ha permanecido en el mando de la empresa hasta la actualidad. (Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011). (Anexo N° 02)

### **4.1.1.2 Origen del capital**

“Capital en sentido financiero es toda suma de dinero que no fue consumida por su propietario, sino que ha sido ahorrada y colocada en el mercado financiero, bien sea comprando acciones, obligaciones, Fondos Públicos, o bien haciendo imposiciones en entidades de depósito, etcétera, con la esperanza de obtener una renta posterior en forma de dividendos o intereses. Según la forma que adopta, el capital puede ser una suma de dinero invertida con la intención de aumentarla, un patrimonio de bienes y valores, o un conjunto de medios de producción. En todos los casos, el capital tiene como función producir un excedente: el interés”. (La gran enciclopedia de economía, SF)

El capital es el dinero con el que cuenta la empresa para iniciar operaciones, de este depende la creación de un negocio, las inversiones de capital se realizan con el fin de obtener utilidades. En el caso de las empresas familiares, es muy común que el capital pertenezca a uno o varios miembros de la familia.

La empresa Bar y Discoteca Rincón Paraíso se abrió con capital propio, proveniente de los ahorros del Sr Ervin Tenorio, al pasar a manos de su hermano Marlon Tenorio, el 60% del capital lo obtuvo de un préstamo realizado en el Banco de la Producción más el 40% de capital propio. (Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011) (Anexo N° 02)

Inicialmente el negocio tenía una inversión de aproximadamente \$20,000 distribuidos en los equipos necesarios para realizar las actividades tanto en el área de la Discoteca, administración, cocina, restaurante y el bar. A medida que pasa el tiempo se han

reemplazado algunos equipos por otros modernos, lo que incrementa el valor de la inversión a unos \$30,000 aproximadamente. (Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011). (Anexo N° 02)

### **4.1.1.3.Etapas de desarrollo**

“Observando cómo se desarrolla la vida de toda organización social y principalmente las de aquellas que, como la empresa, forma el hombre libremente se pueden distinguir dos fases o etapas principales:

- La primera etapa en todo organismo es la de estructuración o construcción del mismo. En ella, partiendo de una célula se van diferenciando los tejidos y órganos hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.
- La segunda etapa es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla de manera plena las funciones, operaciones o actividades que le son propias en toda su variada pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo”. (Ponce, 1992)

Las fases en las que se desarrolla una empresa familiar son básicamente dos, la primera se refiere en si a la construcción de la infraestructura y la segunda a todos los aspectos esenciales que conllevaran su funcionamiento.

Cuando comenzó a organizarse Rincón Paraíso como empresa no poseía infraestructura propia ya que el local era alquilado, actualmente esta situación sigue igual debido a que los propietarios del terreno e infraestructura no tienen las intenciones de venderlo lo que le dificulta al propietario de Rincón Paraíso realizar mejoras que permitan la mayor comodidad a los clientes.

Al iniciar operaciones Luz de Luna con el propietario Lic. Ervin Tenorio las actividades eran menos atractivas por lo que la afluencia de clientes era de 80 a 100 personas los días

sábados que en ese entonces era cuando se realizaban en el local las mejores fiestas. También las condiciones que prestaba el local no eran las más adecuadas y los instrumentos utilizados para servir las bebidas y alimentos no eran los más idóneos, ya que se utilizaban vasos plásticos, no habían hieleras por lo que servían el hielo en recipientes no adecuados y había un total de cuatro meseros.

Sin embargo al cambiar del propietario ocurrieron diversos cambios y se decidió dar un aspecto diferente a Luz de Luna iniciando con el cambio del nombre llamado Rincón Paraíso. A la vez se sustituyeron los vasos plásticos por vasos de vidrio, se incorporaron las hieleras con sus respectivas pinzas y se incrementó el número de meseros debido a la mayor afluencia de clientes.

La empresa desde su apertura ofreció servicios de Bar y Discoteca y juegos para niños pero orientado principalmente a las familias y personas mayores, donde cada fin de semana se invitaban conjuntos de música de los años 70 y 80. Cuando paso a manos del Marlon Tenorio, el tipo de ambiente cambió ya que el lugar estaba orientado a personas adultas, y al existir como competidor solo una Discoteca donde podían asistir los jóvenes decidió darle más prioridad a los jóvenes sin dejar a un lado a la gente mayor ya que los días de fiesta se distribuyeron de manera que ambos pudieran asistir al lugar. (Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011). (Anexo N° 02)

### **4.1.2. Características**

“Básicamente, las empresas familiares tienen las siguientes características:

- Dentro de las empresas familiares los puestos más importantes (aquéllos que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones) son ocupados por los mismos miembros.
- En estas empresas el poder de decisión (control de las acciones) reside en su totalidad, o en su mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar.

- El patrimonio familiar está involucrado en la empresa para poderla considerar familiar.
- Están integradas por el fundador (padre de familia) y sus hijos. Ésta es la estructura básica de la que parte una empresa familiar típica.

Otras características comunes de estas empresas es que operan bajo un sistema de financiamiento familiar y, por consecuencia limitado ya que se basa en el patrimonio de la familia”.(Instituto PYME, 2006)

“Las Características De Una Empresa Familiar son de tres clases:

- Respecto a la propiedad: Gran parte de esta es de una familia, la que mantiene el poder y el control de la actividad empresarial.
- Respecto al poder: Los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa ó en cargos de decisión en el consejo directivo.
- Respecto a la continuidad: Siendo familiar, debe estar involucrado un elemento de herencia, en este caso se lo identifica cuando en la empresa participan los miembros de una segunda generación familiar, es decir los hijos del fundador por ejemplo”.  
(Guerrero M. , 2001)

Las características fundamentales que poseen las empresas familiares radica en los cargos más importantes que tienen los miembros de la familia dentro de la empresa, en las decisiones que toma el miembro más destacado de la familia es decir quien tiene el mando de la empresa. Cabe destacar que estas empresas están conformadas por la madre, el padre y los hijos y algunos familiares más cercanos a estos. Sin embargo el capital o patrimonio con que se cuenta es compartido entre los miembros de la familia.

Al iniciar operaciones Rincón Paraíso en el año 2002 existían empleados familiares que eran las personas de mayor edad ocupando puestos de mayor responsabilidad, en el cual se encontraba el actual propietario como administrador del negocio pero las decisiones más importantes eran tomadas por el propietario de ese entonces.

En Rincón Paraíso existen trabajadores tanto familiares como no familiares ocupando diversos cargos en la empresa, las decisiones son tomadas únicamente por el propietario el Ing. Marlon Tenorio, sin embargo existen cargos de confianza en los que se ubica principalmente a miembros de la familia, estos son los cargos que están relacionados directamente con el manejo de efectivo como es la taquilla y el área de caja; cuyas funciones son ejercidas por sobrinos del propietario. A pesar de que existen trabajadores familiares y a la vez su esposa, el capital del negocio es únicamente del propietario, quien puede disponer en cualquier circunstancia de ello para resolver diversas situaciones. (Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011). (Anexo N° 02)

#### **4.1.2.1. Giro del negocio**

“Existen distintas especies de organismos, están clasificados por sus fines en:

- Primarias: se refiere a las actividades agrícolas y ganaderas.
- Secundarias: todo lo que tiene que ver con la industrialización.
- Terciarias: que son todas aquellas en las que lo que se produce es un servicio. Entre estas destacan notablemente las organizaciones comerciales, pero también quedan comprendidas las bancarias, turísticas, etc.”. (Ponce, 1992)

Las empresas independientemente del sector al que pertenezcan tiene un mismo fin que es el de generar utilidades ofreciendo productos o servicios de diferente índole.

La empresa está ubicada en el sector terciario (de servicio) ya que los servicios que ofrece Rincón Paraíso se destacan: la Discoteca que atiende todos los fines de semana de jueves a domingo ofreciendo alquiler de local para fiestas privadas o cualquier tipo de evento, también la presentación de diversos grupos musicales y Discomóvil para animar fiestas fuera del local. Se ofrece servicio de bar y restaurante ofertando una gran variedad de platillos, bocas y bebidas como gaseosa, cervezas, ron, etc. Todos estos servicios que se mencionaron anteriormente se ofrecían desde que inauguró el local desde que era llamado

Luz de Luna. (Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011).  
(Anexo N° 02)

“También pueden clasificarse en:

- Industriales. La actividad primordial es la producción de bienes materiales de transformación y/o la extracción de materias primas.
- Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados.
- Servicio. Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Entre las empresas de servicios está la de transporte, turismo, instituciones financieras, educación, hospitales, entre otras”.(Gómez, 2010)

Las empresas siempre tienen una razón de ser por lo tanto cada una está orientada a una rama diferente para brindarle a la población diversas opciones para satisfacer sus necesidades. La mayoría de las empresa familiares existentes en Nicaragua pertenecen al sector secundario y terciario, aunque la producción agrícola es realizada de manera familiar no es considerada como una empresa familiar.

Rincón paraíso en sus inicios era catalogado como un centro turístico especialmente dirigido a las familias donde se podía disfrutar de juegos infantiles, se podía acceder al local desde tempranas horas, al igual se hacía uso de los servicios que se ofrecen en la actualidad.

Actualmente Rincón Paraíso se ubica como una empresa de servicio (turístico) de diversión nocturna lo cual le ofrece al público una gran gama de productos tangibles e intangibles por lo que brinda una manera de disfrutar tanto en familia como entre amigos. Permitiendo acceder a servicios de restaurante con variedad, calidad y para mayor ventaja hacia los clientes ofreciendo precios accesibles.

### 4.1.2.2. Sucesión

“Estudios realizados demostraron que el 86% de las firmas que iniciaron antes de los diez años la planificación de la sucesión tuvieron éxito, en cambio aquellas que sólo planificaron con dos años de antelación, el 75% no sobrevivió más de quince años. Las estadísticas son implacables: 70% de los negocios familiares desaparecen después de la muerte de su fundador, sólo entre un 10 y un 15% consiguen llegar a la 3ª generación, que, por lo general, derrite los activos creados. Es bien conocido el refrán: la primera generación funda la empresa, la segunda la hace crecer y la tercera liquida todo”. (Johnson, 2002)

“La probabilidad de continuidad es más elevada cuando los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia previa en administración de empresas (estudios formales en management, seminarios especializados, trabajo en otra firma, o aprendizaje en la misma empresa familiar antes de asumir autoridad y responsabilidades). Algunos aspectos que pueden influir en contra de la sucesión, se presentan cuando la familia visualiza la empresa como marginal (tanto en beneficios como en administración y posición en el mercado), cuando existe una clara presión sobre la generación siguiente para hacerse cargo del negocio, cuando los futuros dueños ven que su trabajo será demasiado fácil y cómodo, cuando hay falta total de planificación de la sucesión, etc.” (Johnson, 2002)

Al mezclarse la dinámica familiar con la empresaria, la sucesión puede generar nuevas tensiones familiares y llevar la organización al caos; o bien producir relaciones nuevas entre los familiares y beneficiar a la misma.

Obtener éxito en este proceso, depende de una planificación previa, análisis exhaustivo de la empresa y de la familia, presentación de la empresa como un producto "apetecible" para los herederos, buen manejo del traspaso del poder, control de la transición y cesión plena del control por parte del dueño que se retira.

Rincón Paraíso ha tenido dos dueños pertenecientes a la misma familia, primeramente el Lic. Ervin Tenorio y actualmente el Ing. Marlon Tenorio quien tiene planes de heredarlo a su esposa la señora Gissela de Tenorio por lo tanto el Ing. Marlon Tenorio tiene la certeza

de que este negocio quedará en familia, sin embargo no está seguro de si su esposa querrá darle continuidad al negocio. (Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011). (Anexo N° 02)

### **4.1.2.3. Misión, visión y objetivos**

“Una organización existe para lograr algo, al principio tiene un propósito o una misión clara, pero a medida que la organización crece o avanza a la deriva debe renovar la búsqueda de un propósito.

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- ¿Qué pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa?
- ¿Qué pretende hacer?
- ¿Para quién lo va a hacer?” (Thompson, Misión y Visión, 2006)

“La misión es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir”. (Thompson, Misión y Visión, 2006)

En las empresas familiares muchas veces por ser dirigidas empíricamente no toman importancia a la creación y formulación de la razón de ser del negocio, es decir que no establecen como elementos claves para llevar a cabo las actividades.

Para establecer la misión del negocio es necesario tomar en cuenta elementos claves tanto interno (historia de la empresa, servicios que ofrecen, capacidad productiva, aspectos administrativos, etc.) como externo (competencia, proveedores, clientes, etc.). Sin embargo

en muchas empresas toman más en cuenta otros elementos relacionados únicamente con la superación económica de la familia.

Rincón Paraíso no cuenta con una misión elaborada por lo que se propone la siguiente:

Brindar a la población en general los servicios de Bar, Restaurante y Discoteca para que las familias puedan recrearse de forma segura, confiable y con fácil accesibilidad a los precios que se ofrecen.

### **Visión**

“La visión del negocio se refiere a aquello que la organización desea hacer en el futuro. Es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada este la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos”. (Chiavenato, 1988)

La visión se refiere a que la empresa quiere lograr en un futuro, se enfoca en factores de superación con relación a la posición que ocupa la empresa en el mercado. Destacando algunos elementos claves para su formulación como es la competencia, proveedores, clientes y los recursos materiales, económicos y humanos con los que se cuentan.

La empresa familiar Rincón Paraíso no tiene una visión definida por lo que se procedió a proponer la siguiente:

Es una empresa líder en la zona norte del país que brinda los mejores servicios de recreación en un ambiente acogedor y seguro.

### **Objetivos**

“Las organizaciones constituyen un conjunto de elementos que tienen como finalidad cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. Toda organización necesita tener una finalidad, una noción de los porqué de su existencia y de lo que desea realizar. Necesita

definir su noción, objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines”.

“Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos, su razón de ser es servir a estos objetivos. Un objetivo de una organización es una situación deseada que se quiere alcanzar”. (Chiavenato, 1988)

Los objetivos en una empresa deben establecerse de acuerdo al giro principal del negocio, estos dan paso al cumplimiento de la misión y la visión, deben ser precisos, medibles y claros para que los trabajadores de la organización puedan comprenderlos con facilidad y puedan cumplirlos en el tiempo y forma establecida.

Los objetivos principales que se ha propuesto el propietario son:

- Comprar un local que preste mejores condiciones físicas para que Rincón Paraíso sea un lugar que brinde mayor comodidad en sus actividades.
- Crear un ambiente de diversión segura que le permita a la población recrearse en familia y con amigos.
- Convertirse en la empresa líder que brinde al público los mejores servicios de recreación.
- Incrementar la afluencia de clientes. (Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011). (Anexo 02)

### **Metas**

“Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas” (Martinez, 2009)

Las metas son variantes que se deben cumplir en conjunto para el logro de los objetivos establecidos, generalmente cumplen tres funciones principales como establecer el estado

futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización, proporcionar una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización y proporcionar un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo. (Martinez, 2009)

Las principales metas que la empresa se ha propuesto son:

- Brindar mayor publicidad para la obtención de utilidades.
- Diversificar las actividades para que exista mayor afluencia de clientes como es la implementación del karaoke y realizar negociaciones con los proveedores para la implementación de eventos diferenciados y brindar mayor promoción a los clientes.
- Capacitar al personal con respecto a la atención al cliente para que se brinde atención de calidad.
- Ofrecer un clima de higiene y Seguridad para los clientes y trabajadores.
- Ofrecer una atención esmerada, atendiendo las necesidades e inquietudes de los clientes.
- Garantizar la calidad de los productos para mejorar la preparación de alimentos y dar mayor confianza a los clientes. (Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011). (Anexo 02)

#### **4.1.2.4. Estructura organizacional**

“Estructura proviene de “Struere” que significa construir. Se refiere a construcción de sistemas de todo tipo, en el que se interrelacionan partes, elementos, ideas o símbolos. Una estructura organizacional, considerada en su totalidad, comprende tanto una estructura formal como una estructura real”. (Marmioli, 2002)

“Existen dos mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo. Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control.

- **Ajuste Mutuo:** Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario).
- **Supervisión directa:** Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones”.(Marmioli, 2002)

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización, para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos. Para la coordinación del trabajo se toman en cuenta la comunicación y el control, a la vez tener bien definido las unidades de mando y definir las responsabilidades dependiendo del tamaño de la empresa; si es una empresa pequeña la responsabilidad recae sobre la persona que realiza la tarea y si es una empresa de gran magnitud se delega autoridad a una persona para que supervise las acciones de los subordinados.

Luz de Luna inició sus operaciones con un total de 4 meseros, 1 Disk Jockey, 1 administrador, 1 cocinero y 1 vigilante. Se puede determinar que el número de empleados es reducido ya que la afluencia de clientes en ese entonces era mínima y el personal era suficiente para brindarle la atención adecuada.

Debido al crecimiento que ha tenido Rincón Paraíso ha sido necesario incrementar el personal ya que actualmente laboran 26 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: en atención al cliente 13 meseros y dos responsables de atender el área del bar, en el área de la Discoteca un responsable de garantizar la calidad de la música (Dj), en el área de cocina laboran dos personas: un cocinero y un ayudante de cocina, dos vigilante que garantizan la

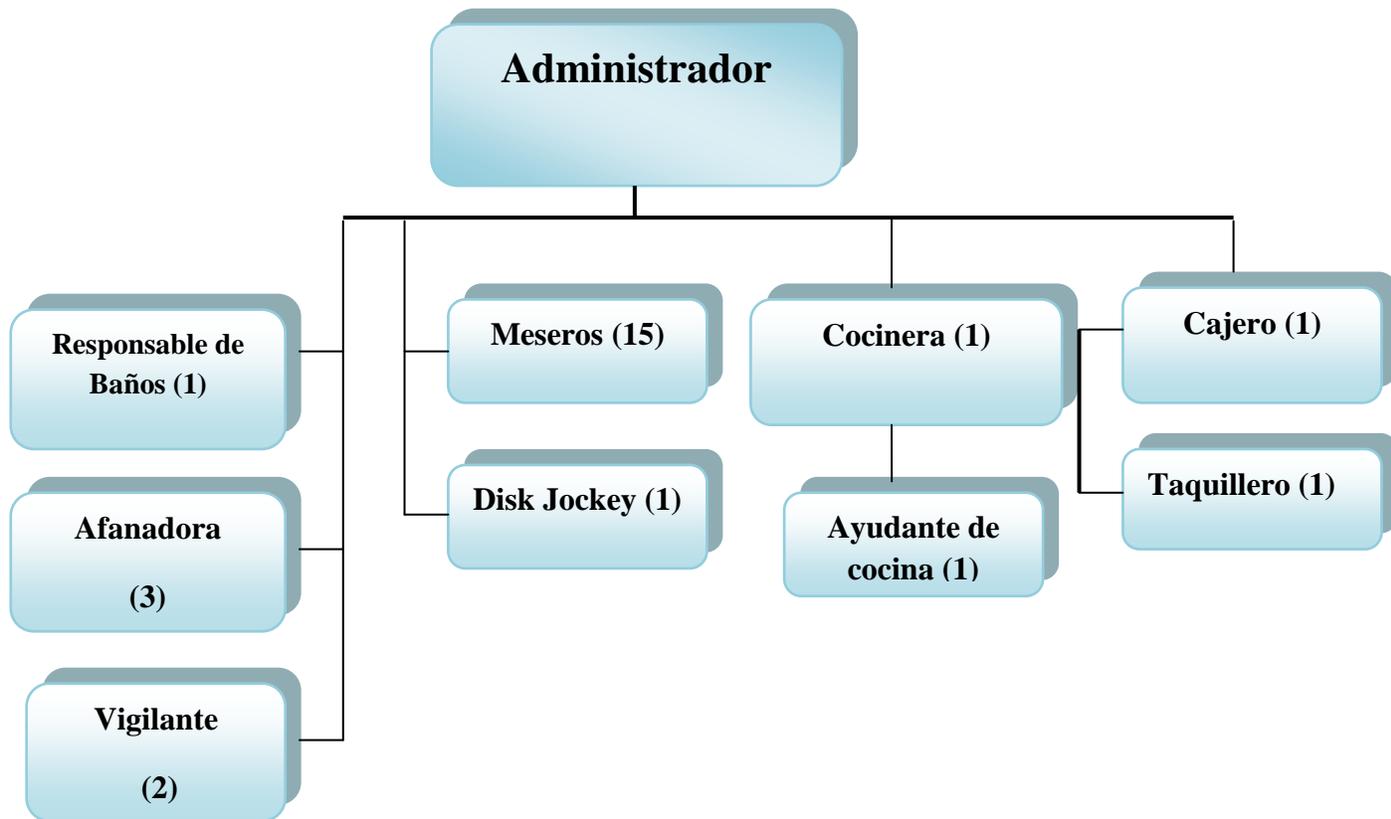
seguridad del local, dos personas responsables del orden y aseo antes de iniciar las actividades, y otra de la limpieza de los baños durante se llevan a cabo las actividades, y como empleados familiares una persona en el área de caja, una la taquilla.(Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011) (Anexo 02)

A pesar de que las funciones de los trabajadores están bien definidas la empresa no cuenta con un organigrama establecido por lo que se elaboró el siguiente:

## **Organigrama funcional**



**Estructura de cargos**



Existe un total de 26 trabajadores los cuales están distribuidos en las diferentes áreas de la empresa.

**Administración:** El propietario del negocio es el que ocupa el cargo de administrador quien realiza las actividades de planeación, organización, dirección y control de la empresa, en esta área se toman las decisiones de la empresa, en cuanto a la contratación de personal, inversiones en infraestructura, inversiones en mejoras de servicios, decisiones de compra de materia prima, contacto con los proveedores y atención de sugerencias por parte de los clientes.

**Servicios generales:** esta área es responsable de garantizar el orden y limpieza del local, mantenimiento de mobiliario y equipo e instalaciones eléctricas.

**Caja:** su función es llevar un control de los ingresos y egresos efectuados diariamente a través de facturas, recepción del dinero y mientras se llevan a cabo las fiestas el cajero es el responsable de controlar la cantidad de bebidas que se le entregan a los meseros.

**Atención al cliente:** encargados de la atención de todos los clientes que visitan Rincón Paraíso. En esta unidad se encuentran:

- Meseros: Atienden directamente los pedidos de los clientes en cuanto a los servicios de Bar y Restaurante.
- Disk Jockey: persona encargada de la animación del la discoteca

**Cocina:** esta área es la encargada de la preparación de los alimentos establecidos en el menú. Aquí se encuentran:

- Jefe de cocina: Responsable directo de la preparación de alimentos.
- Ayudante de Cocina: ayuda al jefe de cocina en la preparación de los alimentos.

#### 4.1.2.5. Aspectos Legales de Empresa Familiar

“Las empresas familiares al igual que cualquier otro tipo de negocio deben poseer ciertos requisitos legales para poder gozar de personería jurídica. Algunos de los aspectos que se mencionarán posteriormente son obligaciones meramente establecidas según las leyes vigentes de cada país para constituir cualquier empresa familiar.

- **Aspectos Laborales:** es de importancia que la empresa cumpla debidamente con las disposiciones aplicables en Nicaragua como son: Seguro Social, Leyes del Código de Trabajo, en materia de contrato destacan los contratos colectivos de trabajo y los contratos individuales que se celebran con cada trabajador.
- **Aspectos Fiscales:** las principales obligaciones en materia de impuestos como es el código fiscal y su reglamento, ley del impuesto sobre la renta, impuesto de valor agregado.

- **Aspectos Ambientales:** las empresas dedicadas a las actividades industriales deberán cumplir con las obligaciones de equilibrio ecológico que se establezcan en las disposiciones legales en materia ambiental. (Neri, 2008)

Para que una empresa pueda funcionar es necesario que cumpla con algunos aspectos legales que son requisitos indispensables para poder establecerse como negocio, independientemente del tamaño y del giro de la empresa tiene la obligación de pagar todos los impuestos establecidos por las leyes vigentes, además es preciso que brinden a los empleados todas las prestaciones sociales cumpliendo con el código de trabajo. Según la actividad a la que se dedica la empresa esta deberá cumplir con normas especiales que aseguren el buen funcionamiento de las actividades que se llevan a cabo. En caso de que la empresa sea de carácter industrial deberá cumplir con las leyes ambientales que establecen el uso adecuado de los desechos.

Toda empresa tiene como responsabilidad de estar organizada legalmente cumpliendo con todos y cada uno de los requisitos que la ley establece, y así estar de conformidad con la Administración de Renta y la Alcaldía de la municipalidad.

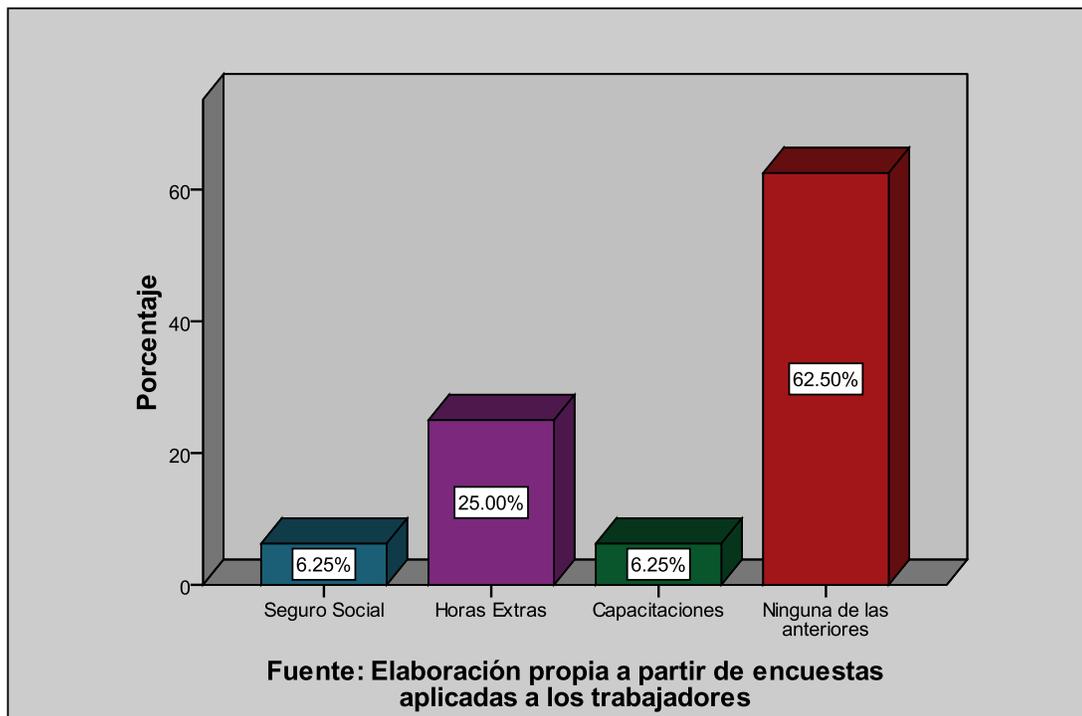
El primer propietario de la empresa aplicaba sus conocimientos administrativos para dirigir el negocio debido a esto, se cumplió desde un inicio con los requisitos legales para el funcionamiento de Luz de Luna.

El actual propietario de Rincón Paraíso es un ingeniero agrónomo por lo que la forma de ejercer sus funciones es empírica, ya que él ha adquirido conocimientos por medio de los familiares que han ejercido estos tipos de cargos. A pesar de esta situación el Ing. Tenorio aplica este proceso administrativo ya que si realiza planeación en cuanto al abastecimiento de los insumos y productos que se utilizan para llevar a cabo su venta; además las fiestas especiales se prevén con anticipación, es decir, las negociaciones con los interesados (empresas, colegios, universidades, etc.) en la realización de esta fiestas se lleva a cabo con antelación para así poder iniciar la organización del evento y posteriormente la ejecución y

control del mismo. (Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011) (Anexo 02)

**Grafico N° 1**

**Beneficios que brinda la empresa**



El 62.50% de los trabajadores expresó que la empresa no brinda ningún tipo de prestaciones sociales estipuladas en el código de trabajo nicaragüense, el 25% de los trabajadores expresó que la empresa toma en cuenta las horas extras que los empleados realizan para incluirlas en el salario devengado, el 6.25% de los empleados reciben capacitaciones y a otro 6.25% se les brinda seguro social; este porcentaje representa los trabajadores con mayor antigüedad de laborar en el negocio.

El propietario señaló que en su empresa existen 13 trabajadores permanentes y 13 no permanentes. Los empleados no permanentes son aquellos que asisten a laborar únicamente

los días que se realizan eventos especiales (fiestas de colegios, universidades, empresas) en cambio los trabajadores permanentes son lo que están contratados para ejercer su trabajo de jueves a domingo. La única persona que asiste diariamente al local es el guarda de seguridad que cubre el turno de la mañana y la tarde.

Por lo antes descrito, existen algunas prestaciones que son gozadas únicamente por los trabajadores permanentes como el seguro social y en algunas ocasiones el pago de horas extras. Sin embargo a los empleados familiares no les brinda ningún tipo de prestación social.

Con respecto a las leyes ambientales que debe cumplir el negocio, Rincón Paraíso no contamina el medio ambiente ya que los materiales que se utilizan para vender los productos son reutilizables como los platos, vasos y cubiertos de vidrio, los recipientes de las cervezas son recolectadas por la empresa distribuidora de las mismas cada vez que se realiza el abastecimiento y con relación a los desechos que se generan al momento de elaborar los alimentos, estos son depositados en los camiones recolectores de basura los cuales se encargan de depositarlos en el lugar correspondiente. Además la empresa cuenta con supervisiones constantes por parte del área sanidad del MINSA que vigila la higiene con la que se preparan los alimentos y las condiciones con las que cuenta la infraestructura del local. (Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011) (Anexo 02)

Para que Rincón Paraíso pueda llevar a cabo sus actividades, realiza el pago de impuestos correspondiente en la Administración de Rentas, la Alcaldía Municipal y por ser una empresa de diversión nocturna también está inscrita al Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) el cual se encarga de promover algunas capacitaciones con respecto a la atención al cliente, preparación de alimentos y otras con relación al desarrollo de este tipo de negocios (Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011) (Anexo 02)

Se cuenta también con un permiso de la Policía Nacional el cual establece que la música deberá quitarse a las 2:00 de la mañana los días sábados y los demás días de fiesta, la disco

dejará de funcionar hasta las 12:00 de la medianoche. La empresa además cumple con la ley que prohíbe la entrada y venta de licor a menores de 18 años. (Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011) (Anexo 02)

#### **4.2. Recursos humanos en la Empresa familiar**

“En las empresas familiares la selección y el desarrollo de recursos humanos se presentan como uno de los temas más difíciles de gestionar. Esta complicación se origina en la indiferenciación entre los niveles de propiedad y gestión ya que, en la toma de decisiones vinculadas a los recursos humanos de la empresa, es usual que sus protagonistas prioricen los vínculos de carácter emocional y personal, relegando a un segundo plano las aptitudes profesionales y laborales requeridas por el trabajo. En otras palabras: las empresas familiares, a diferencia de las sociedades anónimas, suelen organizarse alrededor de las personas en lugar de ordenarse en función de los roles necesarios para alcanzar una manera de avanzar hacia ello es desarrollar una estructura que defina y regule las políticas de selección, desarrollo y evaluación del Recurso Humano de la empresa, más allá de los vínculos familiares”. (Antognolli, 2009)

“Las ventajas que manifiestan frecuentemente los trabajadores de una EF son: Confianza, trato familiar, relación con jefes y dueños, poca o ninguna burocracia, rapidez en las decisiones” (Antognolli, 2009)

La mala selección de personal es algo muy común en las empresas familiares, principalmente cuando estas no administran formalmente los recursos humanos, en muchos casos se comete el error de contratar familiares que no están capacitados para ejercer funciones administrativas y son ubicados en cargos de mucha responsabilidad. Este es uno de los grandes problemas de este tipo de negocios, mezclar las emociones con respecto a la familia puede llevar a la empresa al fracaso, si los encargados de administrar una empresa familiar desean que los demás integrantes de la familia participen en las actividades de ésta, entonces deben prepararlos adecuadamente, tomando en cuenta el interés que tengan los familiares por incorporarse a las labores del negocio.

En la empresa familiar Rincón Paraíso no existe un área específica para atender los asuntos relacionados con Recursos Humanos, únicamente el propietario es el que se encarga de velar que las tareas del personal sean realizadas de la mejor manera. Sin embargo en la observación realizada (anexo 05) se determinó que los puestos de trabajo, las funciones y responsabilidades están bien definidos, por lo tanto cada empleado sabe con exactitud cuáles son las actividades que tiene que realizar durante su jornada laboral; además de ello existe coordinación entre las áreas de trabajo, debido a que cada una de ellas está relacionada con respecto a brindar todos los servicios ya que para que el negocio pueda funcionar eficientemente no se puede excluir a ninguna de las áreas que la conforman.

### 4.2.1. Relación de Recursos de Familia en la empresa familiar

“Para llevar a cabo las contrataciones de personal existen algunos pasos básicos que pueden ayudar al mejor desempeño laboral:

- ✓ Distinguir el recurso humano Estratégico del Táctico: El recurso humano Estratégico se define como aquel que aporta valor a los aspectos esenciales del negocio. En cambio, el recurso humano Táctico es aquel que, aún resultando importante la calidad de su aporte, no es esencial para la supervivencia del negocio. La identificación de estas categorías permitirá establecer diferencias y prioridades en los planes de desarrollo de cada persona.
- ✓ Diseñar el perfil actitudinal del recurso humano: Es la sumatoria de conocimiento, experiencia y aptitudes personales requeridas por una determinada Cultura organizacional y por un determinado Campo de trabajo. Incluye:
  - **Competencias genéricas:** Es el conjunto de competencias que el recurso humano debe reunir para formar parte de la cultura de una empresa.
  - **Competencias específicas:** Es el conjunto de competencias que, junto con las genéricas, el recurso humano debe reunir para cumplir exitosamente los objetivos laborales solicitados por su campo de trabajo.

- ✓ Redactar los Campos de trabajo: Son el conjunto de responsabilidades a asumir y de tareas a realizar que se requieren para dar satisfacción a una demanda del medio, sea éste externo o interno. Está definido por aquellos logros que deben ser alcanzados para generar un aporte de valor a la empresa. (Antognolli, Los Recursos Humanos en las empresa familiares, 2009)

Es preciso diseñar un plan de seguimiento y evaluación de las capacidades del recurso humano y realizar los ajustes que resulten necesarios. En las empresas familiares, contar con una gestión de recursos humanos organizada facilita que se mantenga la diferenciación entre los roles de propiedad y gestión. De esta manera, los miembros de la familia empresaria pueden apoyarse en el equipo de trabajo para distanciarse de las obligaciones operativas y, así, comenzar a ocupar un rol estratégico orientado a la generación de oportunidades, al crecimiento de la empresa y la trascendencia del legado familiar.

Con relación a este aspecto, el único que decide en realizar las contrataciones del personal es el propietario del negocio, dándole prioridad a la familia de manera que no existan inquietudes entre los miembros, sin embargo las personas tanto familiares como no familiares que son contratadas para trabajar en Rincón Paraíso tienen la capacidad de ejercer los cargos que le son asignados. (Tenorio, Clima organizacional y Recursos humanos de Rincón Paaraíso, 2011) (Anexo 02)

#### **4.2.2. Familiares como trabajadores de Empresa Familiar**

“Un familiar es más susceptible de tener mayor sentido de responsabilidad en su trabajo, encaja mejor que un trabajador no familiar, tiene un mayor interés por la empresa que un no familiar. Cuando el familiar de un ejecutivo entra a formar parte de la dirección y demuestra estar capacitado, el espíritu del equipo de dirección resulta estimulado; en comparación con los no familiares, es susceptible de ser más leal y responsable. Los miembros de la familia en la dirección ayudan a asesorar la continuidad y efectividad en la aplicación de las políticas corporativas, debido a que el junior familiar de un ejecutivo no tiene que jugar a estar a la altura de su jefe, puede marcarse su propio ritmo y desarrollar

mejor sus capacidades”. (Antognolli, Los Recursos Humanos en las empresa familiares, 2009)

Cuando los familiares tienen interés por el desarrollo de la empresa es muy probable que se esfuercen más por realizar un trabajo excelente, esto ocurre por el simple hecho de reconocer que del éxito del negocio depende la estabilidad económica de la misma familia. A pesar de esto, puede suceder que algunos miembros de la familia no tengan el más mínimo interés por trabajar en los negocios de la familia, si esto sucede la administración deberá contratar personal ajeno a la familia, lo cual trae ciertas desventajas, como el pago de un salario más alto que el que se pagaría a un familiar o el pago de prestaciones sociales exigidas por la ley.

Sin embargo existen ciertas desventajas que conllevan al mal funcionamiento de la empresa las cuales las podemos mencionar:

“El nepotismo (es la tendencia a colocar a familiares sin atender específicamente a su adecuación para el puesto), tiende a crear envidias y resentimientos entre los empleados y desalentar a los externos que buscan trabajo en la empresa. Si un familiar es contratado como ejecutivo y demuestra ser incompetente, no se le puede despedir o desplazar con la misma facilidad que a los demás. A los directivos les resulta imposible ser objetivos con las cualificaciones de sus propios familiares o los de otros ejecutivos. En los equipos de dirección con influencia de miembros de una familia, los intereses familiares tienden a pasar por delante de los corporativos. El nepotismo tiende a generar falta de respeto hacia el buen juicio, integridad y objetividad de la alta dirección”. (Ewing, 2011)

Aunque el nepotismo es una característica común en las empresas familiares, es algo que cuesta manejar por el hecho de que despedir a un familiar del cargo que ocupa por no tener las capacidades para ejercer lo puede generar algunas rupturas entre la relación familiar. Un administrador debe ser muy cauteloso a la hora de seleccionar al personal, es decir, cuando las empresas son de carácter familiar no se puede evitar la contratación de familiares, sin embargo, es necesario saber identificar las capacidades de cada familiar interesado en

laborar en la empresa para así ubicarlo en el cargo que un cargo que este pueda ejecutar de manera eficiente.

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos. Una empresa funciona bien siempre y cuando se seleccione de manera adecuada el personal tomando en cuenta la capacidad de ejercer bien el trabajo y el puesto que vaya a desempeñar sea acorde con su nivel de preparación profesional, aunque en las empresas familiares generalmente se hacen contrataciones sin verificar que el familiar sea el más adecuado para ocupar un cargo dentro de la empresa. En una empresa familiar es importante e indispensable saber reclutar al personal ya que de esta manera se determinará el grado de eficiencia laboral.

Los familiares trabajadores de Rincón Paraíso son tratados de la misma forma que el resto de los empleados, evitando así el conflicto por preferencias entre los mismos trabajadores, aunque existen trabajadores pertenecientes a la familia dentro de la empresa en los cargos de mayor responsabilidad están las personas que realmente están capacitadas para desempeñarlo. Sin embargo el reglamento interno es más flexible para los trabajadores familiares ya que se les tiene mayor consideración en caso de presentarse alguna situación inesperada que altere las responsabilidades de los trabajadores. Al momento de realizar las contrataciones, los familiares son tomados en cuenta como prioridad siempre y cuando estos conozcan el negocio o estén en plena capacidad de ejercer las labores que le serán asignadas. Además todo esto se ha venido implementando desde que se fundó la empresa ya que el Ing. Tenorio ha estado al frente de la empresa primeramente como trabajador en la administración de la empresa y actualmente como propietario. (Tenorio, Clima organizacional y Recursos humanos de Rincón Paaraíso, 2011). (Anexo N° 02)

### **Los empleados no familiares en la empresa familiar**

“La empresa familiar tiene que recurrir a profesionales calificados para el desarrollo de la actividad empresarial. Sin estos profesionales la empresa familiar no tendrá capacidad ni para crecer ni para mantenerse en el mercado de modo competitivo. A veces estos empleados llegan a formar parte de la familia. Los altos ejecutivos no familiares a veces

asumen el papel de gerentes, consejeros, confidentes del fundador y entrenadores de sus hijos. A veces tienen más autoridad moral que muchos de los familiares que se sientan en el Consejo de Administración de la empresa familiar”. (Ewing, 2011)

“Para algunos estudiosos la actuación de un ejecutivo no familiar y la de la organización para que trabaja se optimiza cuando se da una relación entre dueños de la empresa familiar y el ejecutivo que no es una relación de agencia sino una relación de gestión; es decir, cuando los dueños consiguen que el gerente no familiar se identifique con la organización, bajo una filosofía de control. Y eso es así porque los componentes de la familia empresaria interiorizan el funcionamiento de su empresa, se comprometen con ella y mezclan sus propias vidas con la historia de la empresa. Si la familia consigue este comportamiento del ejecutivo familiar, éste será feliz, la familia quedará satisfecha y la empresa crecerá con criterios de sostenibilidad”. (Valda, 2010).

Cuando una persona tiene mucho tiempo de trabajar en una misma empresa, este pasa a formar parte de la familia laboral de la empresa, se le llega a tener cierto grado de confianza incluso para tomar algunas decisiones importantes y se pueden convertir en elementos indispensables para llevar a cabo ciertas gestiones dentro y fuera de la empresa. Estas personas se ganan estas atribuciones después de muchos años de trabajo para la empresa familiar, es importante la existencia de estas “personas de confianza” porque a la hora de tomar decisiones importantes el propietario puede contar con alguien en quien apoyarse, esto le permitirá disminuir la carga laboral.

“La contratación de empleados no familiares está íntimamente relacionada con el tema de la profesionalización, la capacidad para atraer a profesionales de alto nivel; sin embargo tienen máxima responsabilidad sobre los aspectos que se tratan en la empresa quienes tienen una estrecha relación entre los miembros de la familia y demás colaboradores. Esta alternativa de selección se debe a que entre los miembros de la familia no poseen conocimientos teóricos que les permitan estar al frente de la empresa es por ello que se realiza el proceso de reclutamiento externo. A veces los trabajadores ajenos a la familia

pero que poseen cierto nivel de confianza asumen el papel de gerentes, consejeros, confidentes del fundador y entrenadores de sus hijos”. (Valda, 2010).

Desde que inició a operar el negocio se contrataron empleados ajenos a la familia ocupando especialmente los cargos de mecero, vigilante y afanador y el único empleado familiar era el administrador que actualmente es el dueño de Rincón Paraíso. (Tenorio, Clima organizacional y Recursos humanos de Rincón Paaraíso, 2011) (Anexo 02)

Aunque una empresa sea de carácter familiar casi siempre es necesario realizar reclutamiento externo, esto se debe a la falta de capacidades por parte de los familiares para dirigir el negocio o simplemente por la falta de interés de los mismos. En el caso de la empresa familiar Rincón Paraíso existen familiares capaces de ejercer el mando del negocio, aunque no son a quienes el propietario espera heredar la empresa, estos familiares cuentan con conocimientos a cerca de administración de empresas y son una buena opción para tomar las riendas del negocio en caso de faltar el actual propietario o de la incapacidad de los herederos para dirigir Rincón Paraíso. (Tenorio, Clima organizacional y Recursos humanos de Rincón Paaraíso, 2011). (Anexo 02)

En base a las observaciones realizadas (anexo 05), se puede determinar que los trabajadores reciben un trato agradable por parte del propietario de Rincón Paraíso, este aspecto es muy importante, ya que si los trabajadores están satisfechos con el trato que reciben por parte de su jefe, estos realizarán sus labores con un mayor nivel de entusiasmo y motivación.

### **4.3. Clima Organizacional**

“El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él”. (Socorro, 2011).

Lo que para muchos significa que un ambiente sea adecuado y apto para un trabajo de calidad, debe existir una serie de elementos medibles en el proceso de las labores que se realizan en la organización, en otras palabras no debe faltar lo que es comunicación,

motivación y retos tanto con el dueño del negocio como los empleados y éstos a la vez deben estar relaciones con lo que se debe cumplir en la organización.

“Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño”.(Socorro, 2011)

Es decir que mientras exista un clima donde se perciba comunicación entre los empleados y su jefe es probable que la empresa este marchando bien, y los empleados están muy comprometidos con lo que realizan, también es posible que se cree un clima donde si exista motivación lo que conlleva al jefe a crear metas que se puedan lograr y se tenga un motivo de llegar a lograrlas. Pero si no se emplea ninguna de estos elementos no existirá buen desempeño en la organización y esto se podría llevar a conflictos que deben solucionarse de la mejor manera posible sin afectar a ninguna de las partes.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser.

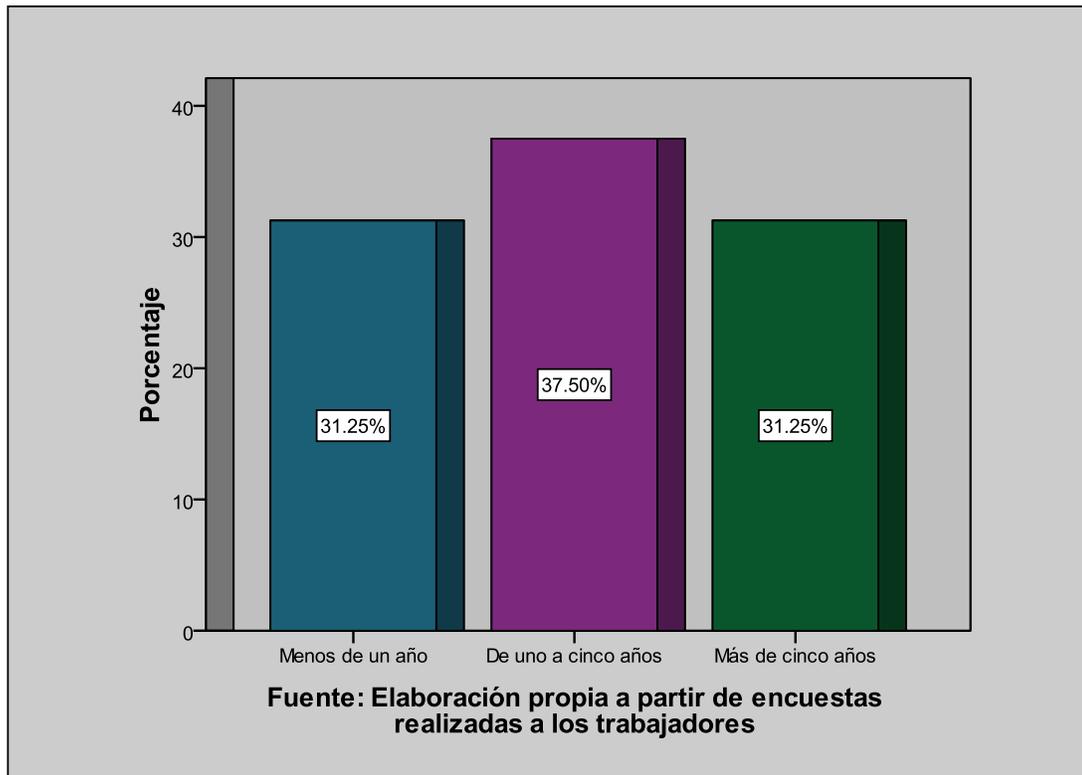
“Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional, eso se puede definir como un estado de adaptación que no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas”.(Socorro, 2011)

Cabe destacar que la Satisfacción en un núcleo de trabajo no es más que el sentirse bien y contento de lo que se está haciendo, se logra con todos los esfuerzos posibles, muchas veces una persona se siente satisfecho cuando en un ambiente laboral se es aceptado por los demás colegas, se siente útil en las actividades que realiza y en ocasiones con el puesto de trabajo que este ejerce.

El clima organizacional influye en gran medida en las decisiones que pueden tomar los trabajadores con respecto al tiempo que permanecerán en una empresa, si el clima es desagradable, es probable que el empleado decida renunciar debido a ciertas inquietudes que se presentan entre los mismos compañeros de trabajo y posiblemente con el jefe. Existen muchos factores que determinan el comportamiento de los empleados y esto modifica en gran medida el ambiente laboral.

Grafico N° 02

Tiempo de laborar en la empresa



El 37.50% de los trabajadores de esta empresa han laborado en un periodo entre uno a cinco años. Mientras que el 31.25% tiene más de cinco años de trabajar en este negocio y el otro 31.25% tiene menos de un año de trabajar en este local.

En la empresa no existe mucha rotación de personal ya que la mayoría de los trabajadores tiene más de un año de laborar en el negocio.

Rincón Paraíso es una empresa donde nunca se han realizado estudios para identificar algunos factores que pudieran perjudicar el clima organizacional de la empresa, según las observaciones realizadas (anexo 05) el trabajo que realizan los empleados se hace de manera conjunta ya que una área depende de la otra, por ejemplo los meseros no pueden realizar su labor sin que antes el área de cocina halla preparado los alimentos; también el

área de cocina no puede hacer su función sin que exista el abastecimiento necesario para la preparación de alimentos. El área de la Disco no puede funcionar sin que exista una persona encargada de controlar la música. Además de ello los meseros se ayudan entre sí al momento de atender a los clientes principalmente cuando acceden muchas personas al local.

### **4.3.1. Comunicación**

“Las personas no viven aisladas ni tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra, dicho de otra forma es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra, así mismo es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores, es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos y que comprende transacciones entre ellas, en toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía el mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse”. (Chiavenato, 1988)

En una organización no es posible que se pueda operar sin comunicación, mediante ella podemos facilitar el crecimiento y desarrollo tanto de la persona como de la empresa para la cual laboramos ya que esta permite transmitir y recibir datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción de las mismas, la comunicación es una necesidad indispensable la cual permite estar en constante interacción para las personas puedan comprender y entender lo que sucede alrededor, siempre y cuando exista fluidez en la misma.

“La comunicación en la empresa tiene como fin apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes y las acciones de la dirección y la difusión y gestión de la imagen y de la información. El entorno de la empresa no sólo abarca a los empleados, clientes, etc. sino que actualmente ha ampliado su campo de influencia a los ciudadanos, vecinos, consumidores, ecologistas, instituciones

educativas, administración local, etc., los cuales opinan, reclaman y exigen que las empresas se impliquen en la mejora social. La comunicación es un instrumento de gestión que poseen las empresas actuales para innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones”. (Saló, 2010)

“Hoy en día muchas empresas han integrado a comunicadores, responsables y técnicos de la comunicación en calidad de expertos con un alto nivel de conocimientos de la práctica profesional y un dominio conceptual y técnico de la comunicación como función estratégica de la dirección de empresas. Los profesionales de la comunicación participan cada vez más en actividades de formación, asesoramiento y consejo en las empresas, como eje de relación con los medios de comunicación”. (Saló, 2010)

Las empresas no son ajenas a las situaciones que se presentan en la sociedad, el éxito de cualquier negocio depende además del buen manejo administrativo de la satisfacción de los clientes, por esta razón es necesario establecer comunicación con ellos a través de los medios publicitarios existentes en la ciudad y que estén al alcance de la población en general.

### **Relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos**

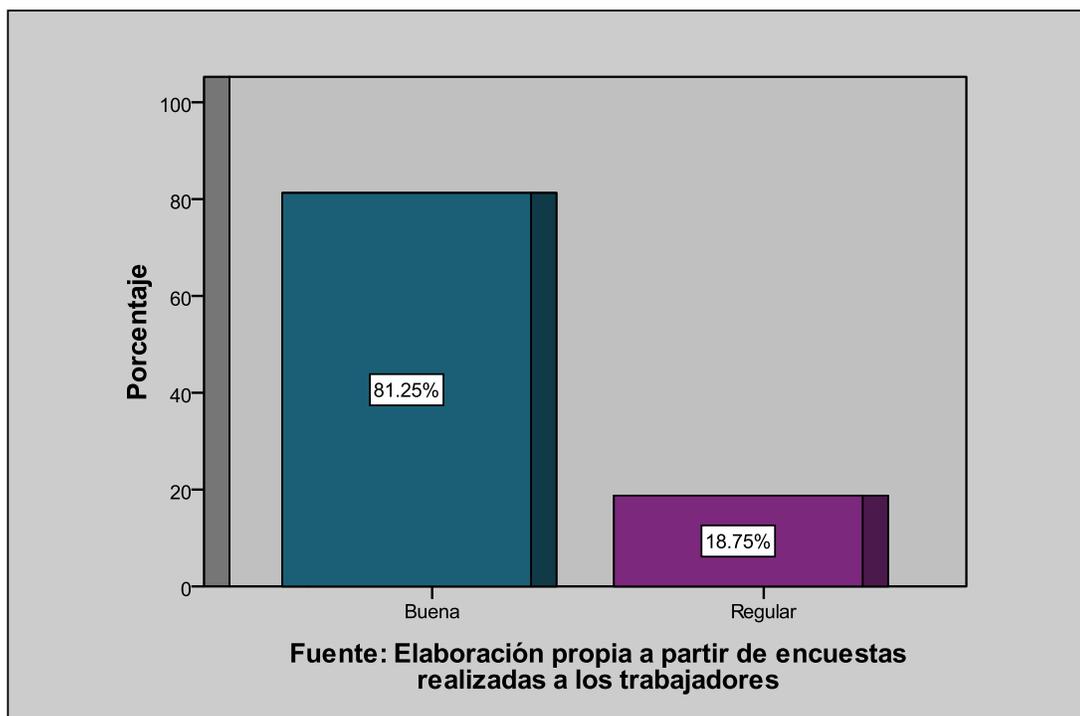
“En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del contrato psicológico. Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa. Se espera que los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. “Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más

dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas”. (Tacuri, 2009)

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro? Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado.

**Gráfico N° 03**

**Relación de los empleados con el jefe**



Con respecto a la relación que existe entre los trabajadores y el propietario de Rincón Paraíso, el 81.25% de los trabajadores considera que es buena, y el 18.75% cree que la comunicación es regular.

En base a este punto se puede decir que la relación entre los trabajadores y su jefe es buena significa que la unidad de mando de la empresa está bien identificada por parte de los trabajadores. Sin embargo existen otros empleados que expresaron que no tienen muy buena comunicación con el jefe ya que estos son sobrinos del propietario y sienten que el trato para ellos debería de ser especial.

### **Relaciones interpersonales laborales con los compañeros**

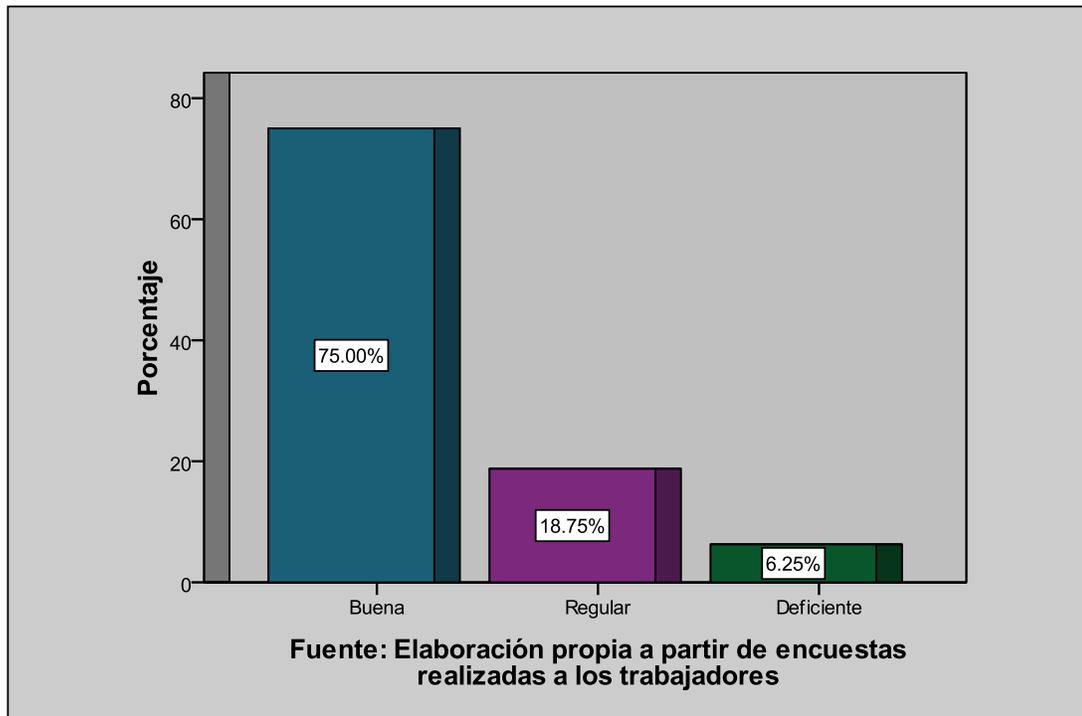
“En las empresas existen grupos formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia”.

“Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa. Esto mejora la comunicación entre los trabajadores de la empresa”. (Tacuri, 2009)

Cuando algunos trabajos requieren la colaboración de varios trabajadores es preciso que estos trabajadores tengan una buena relación entre ellos, esto facilitará la realización del trabajo, por medio de la comunicación eficiente y el apoyo que recibe uno del otro. Este tipo de trabajos hace que se creen dentro de la empresa cierto tipo de ambientes agradables en los que el trabajador se siente más cómodo al momento de realizar sus labores.

Gráfico N° 04

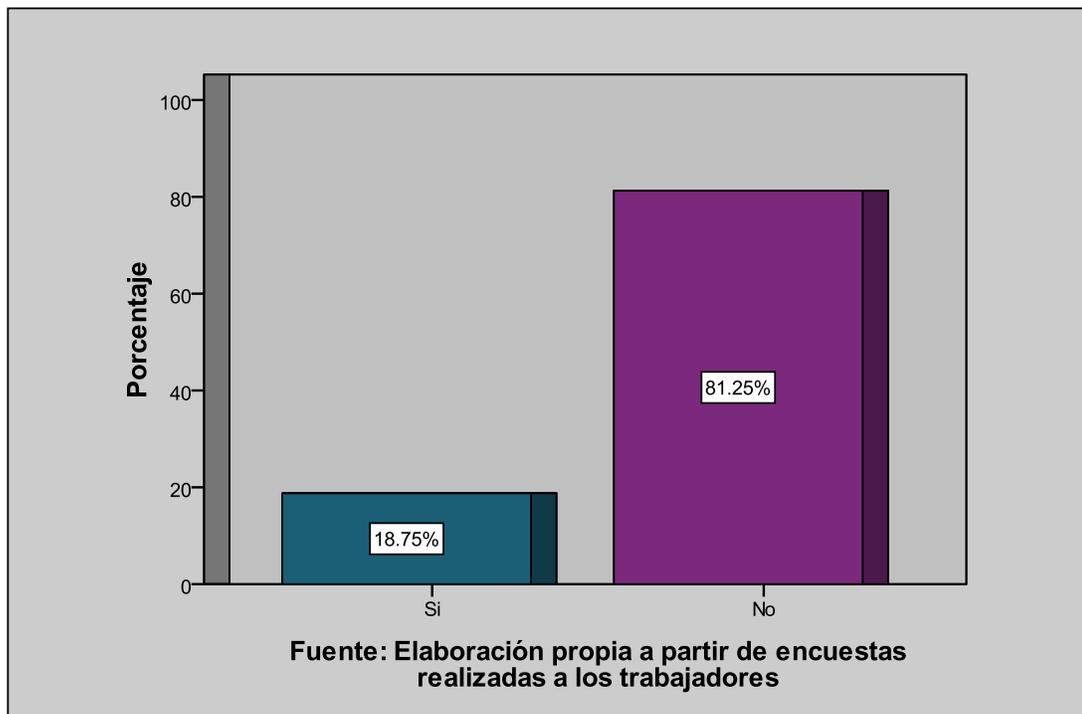
Relación entre compañeros de trabajo



El 75% de los trabajadores de esta empresa tienen buena relación. El 18.75% considera que la relación con sus compañeros de trabajo es regular y el 6.25% cree que la relación que tiene con sus compañeros es deficiente.

Como se puede observar en el gráfico anterior, la mayoría de los empleados tiene buena relación con sus compañeros de trabajo lo cual indica que hay una buena comunicación entre ellos, este aspecto es muy importante porque al existir buena comunicación es poco probable que se generen conflictos, además la buena comunicación permite que se pueda realizar eficientemente un trabajo en equipo cada vez que sea necesario.

Gráfico N° 05

**Existe otra persona a quién debe obedecer parte de su jefe**

El 81.25% de los empleados encuestados expresó que solamente deben obedecer órdenes únicamente a su jefe y el 18.75% expresó que deben obedecer órdenes a otras personas solo por el hecho de ser familiares del jefe.

Según los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores de Rincón Paraíso se puede decir que el nivel de autoridad en la empresa es bien delimitada, tanto entre los trabajadores en general y el propietario de la empresa. Al no existir otra persona a la que deben obedecer a parte del propietario del negocio los trabajadores entienden con mayor facilidad las órdenes recibidas y por ende cometen menor cantidad de errores en la realización de sus labores.

## 4.3.2. Motivación

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía, es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares”. (Chiavenato, 1988).

Todo ser humano posee objetivos y metas que cumplir a lo largo de su vida, si estas metas no son cumplidas de la manera en que se tenían previstas es posible que se cree un grado de frustración que impida el desarrollo de la persona, por tal razón se le debe tomar especial cuidado a estado motivacional en que se encuentra cada individuo.

“Una tarea muy esencial para administradores es motivar a sus subordinados, e inducirlos a actuar de determinada manera, lo que conlleva la realización de actividades con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos. Esto no significa que los empleados no tendrán que actuar siempre de la manera que el jefe diga sino que él tiene que implementar pautas para que sus subordinados no se sientan aburridos de lo que hacen ni se caiga en la rutina de hacer lo mismo siempre, es decir que les ofrece una manera diferente para que ellos puedan realizar su trabajo de la manera que se sientan bien y satisfechos con su trabajo”. (Marquez, 2002)

La administración es la encargada de velar por la satisfacción de los trabajadores, poniendo en práctica desde algunos elementos simples como el buen trato a los empleados hasta métodos más complejos como la creación de programas de motivacionales que permitan el desarrollo del trabajador ya sea de manera personal o profesional. También se debe tomar en cuenta que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y con el desempeño laboral de cada empleado.

Los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo

- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo (Marquez, 2002)

Estos cuatro elementos determinan el comportamiento del empleado en cuanto al desempeño laboral, lo que conlleva al mejor funcionamiento de la organización es decir que se le debe motivar al empleado para garantizarle buenas condiciones de trabajo, personas competentes que puedan realizar trabajo en grupo, y sobre todo un sistema de salarios justo que permitan tener satisfacción y por ende la realización del trabajo con excelencia.

“Los tipos de planes de incentivos usados comúnmente en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades”. (López, 2002)

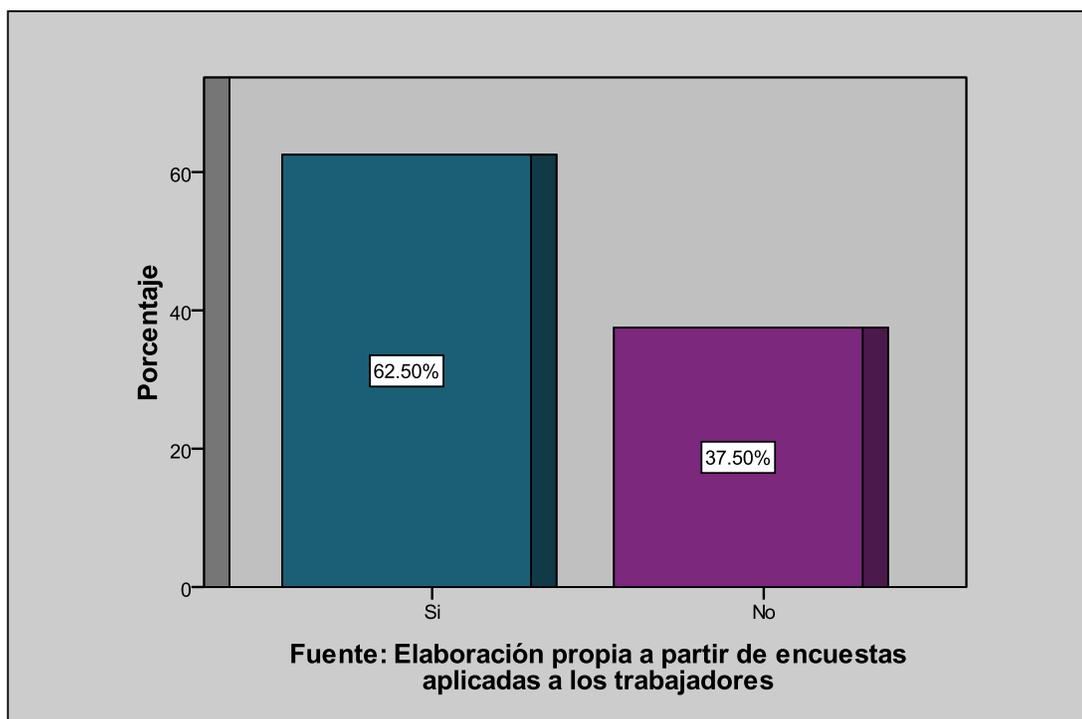
- Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior.
- Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.
- Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

“También los incentivos pueden clasificarse como: financieros y no financieros, no obstante sería más conveniente clasificarlos como competitivos y cooperativos. La competencia y la cooperación pueden considerarse como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre

todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos”. (López, 2002)

**Gráfico N° 06**

**Satisfacción con el salario**



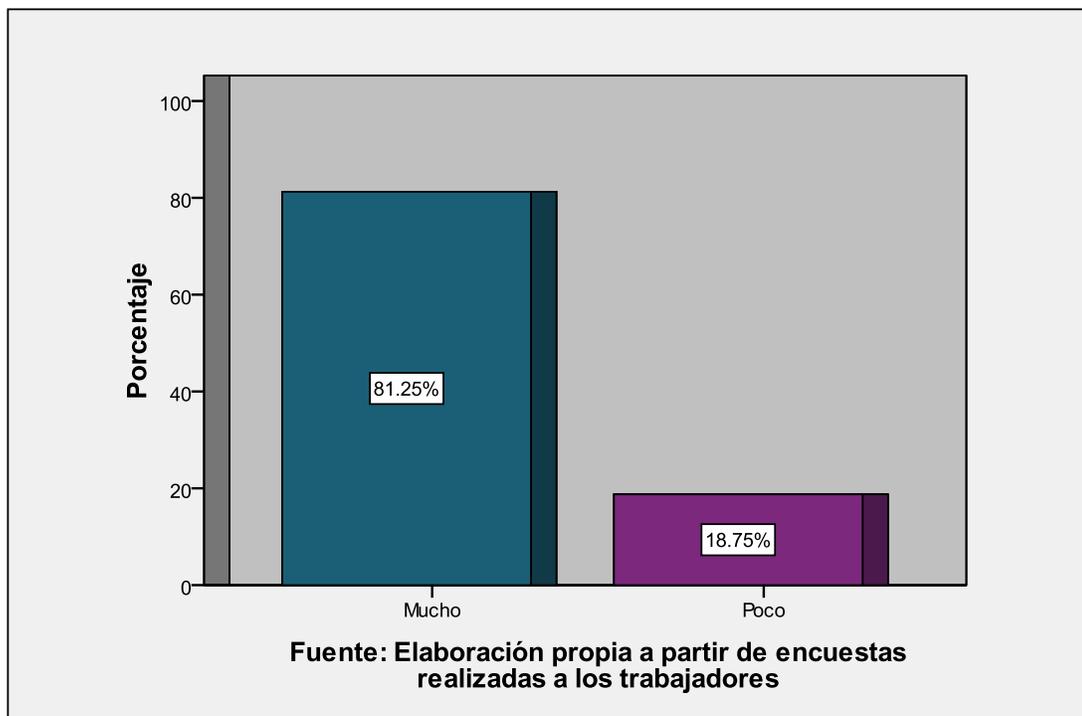
La mayoría de los empleados de Rincón Paraíso están satisfechos con el salario que devengan ya que un 62.50% expresaron que el salario que devengan actualmente es el adecuado y el 37.50% dijo que su salario actual no es suficiente comparado con el trabajo que realizan.

Si el personal con que cuenta la empresa no está motivado, se cae en el riesgo de que éste no realice bien sus labores, por tal razón, la administración debe tomar en cuenta que la inversión en programas motivacionales es importante para lograr la eficiencia de la empresa. El salario es uno de los principales motivos por el cual las personas laboran, si los

trabajadores sienten que el salario que reciben no es justo posiblemente pensarán en buscar otro empleo, lo que significa que la empresa tendrá que incurrir en gastos adicionales en el entrenamiento del nuevo trabajador.

**Gráfico N° 07**

**Motivación de los trabajadores**



El 81.25% de los empleados están motivados con el trabajo realizado lo que se determinó que la mayoría de ellos están satisfechos con el trabajo que desempeñan, solamente un 18.75% no están motivados con el trabajo desempeñado.

Aunque la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos con el trabajo que realiza, existe un porcentaje de empleados que manifiestan no estar satisfechos, este dato es importante porque como se menciona anteriormente un trabajador desmotivado puede ser perjudicial para lograr la eficiencia en la realización de las actividades de la empresa.

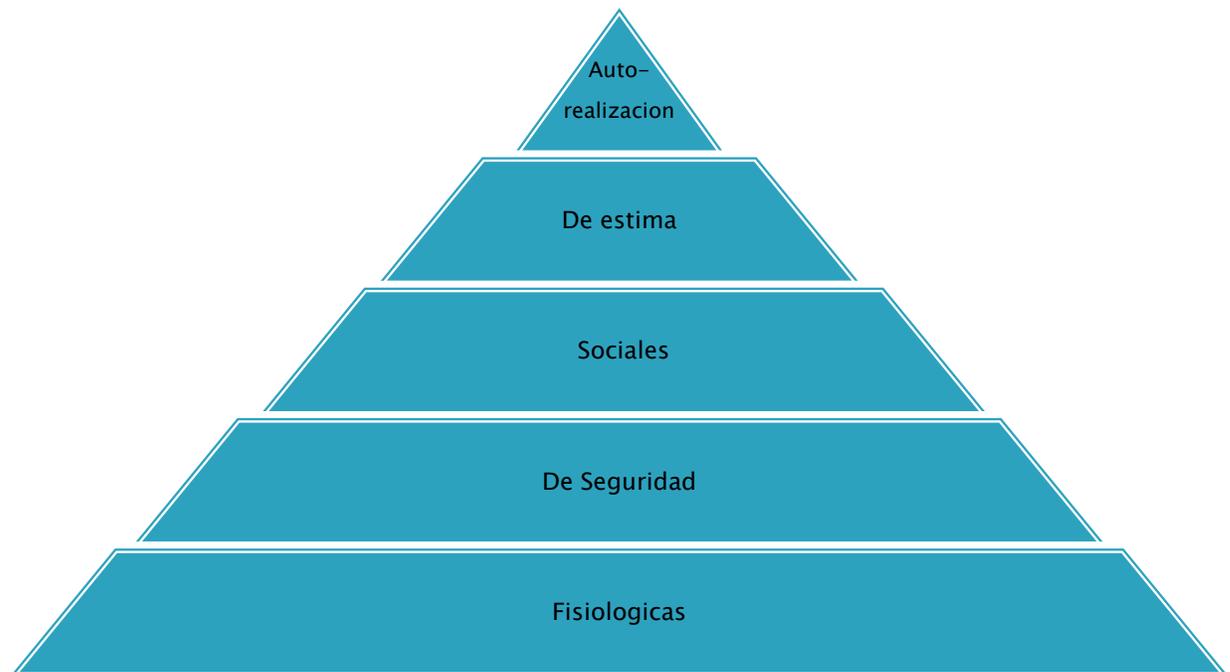
### Teoría de las Necesidades

La teoría de las necesidades se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

“La jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico”. (Chiavenato, 1988).

#### Grafico N° 08

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades



(Chiavenato, 1988)

“De esta forma se debe comprender que cada ser humano es un mundo y cada uno busca satisfacer sus necesidades desde las más básicas hasta las de carácter superior, las empresas deben tener una visión clara de la manera como aportan y ayudan a satisfacer esas

necesidades permitiéndoles tener un buen conocimiento de lo que cada subordinado necesita para poder satisfacer dicha necesidad y por ende que se sienta motivado y agradecido por parte de su jefe. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él”. (Chiavenato, 1988)

El cumplimiento de las necesidades básicas de cada persona puede determinar el grado de eficiencia con que realizará sus labores, los programas motivacionales de las empresas juegan un papel importante en el desarrollo personal o profesional de sus empleados. Cuando los trabajadores se sienten agradecidos con la empresa, es posible que realicen sus labores con mayor entusiasmo y por ende estos trabajadores sean más productivos que los trabajadores desmotivados.

Cuando es imposible lograr la satisfacción de la necesidad, provoca la frustración de la persona, que no es más la que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo y esta puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, la agresión y resignación.

Un trabajador desmotivado puede ser peligroso para la empresa, si existe algún tipo de descontento es posible que tenga un menor rendimiento laboral, lo cual puede provocar pérdidas al negocio.

En las necesidades sociales que tienen las personas destaca la necesidad de recreación y diversión, por lo que Rincón Paraíso busca como satisfacer este tipo de necesidad con los servicios que ofrece siendo catalogado como un centro de diversión nocturna.

### **Teoría de la Equidad**

“El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que

reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben”. (Chiavenato, 1988)

Si no existe equidad en el trabajo en cuanto a la delegación de funciones se puede pensar que existen preferencias hacia algunos empleados y esto tiende a la insatisfacción es decir que no existe igualdad con relación al trato de los empleados, esto determina las preferencias que se pueden dar en el ambiente laboral, también con respecto a las remuneraciones. Se debe tener mucha cautela en decidir a quienes se van a recompensar siempre y cuando se haga de manera justa sin que se perjudique las relaciones de los empleados ya que esto puede llegar a crear conflictos entre ellos.

La división de funciones de los empleados de Rincón Paraíso está bien realizada, el trabajo se hace de manera equitativa, es decir que nadie trabaja más o menos que el resto de trabajadores según los cargos que ocupen. Los meseros están divididos por espacios ya que el local cuenta con divisiones que permiten la distribución adecuada para la atención al cliente.

En cuanto al trato que reciben los empleados existe cierto grado de preferencia por los empleados familiares, sin embargo esto no ha generado ningún tipo de conflicto, ya que a la hora de realizar labores todos por igual deben cumplir con las tareas que les han sido asignadas. (Tenorio, Clima organizacional y Recursos humanos de Rincón Paaraíso, 2011) (Anexo 02)

### **4.3.3. Conflictos y retos**

“Las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos. En general, los conflictos personales generan la mayor parte de los conflictos de las organizaciones”. (Chiavenato, 1988).

“El conflicto es una situación de desacuerdos entre los miembros de una empresa, en ocasiones la mayoría de estos suele darse por los desacuerdos personales que se enfrentan

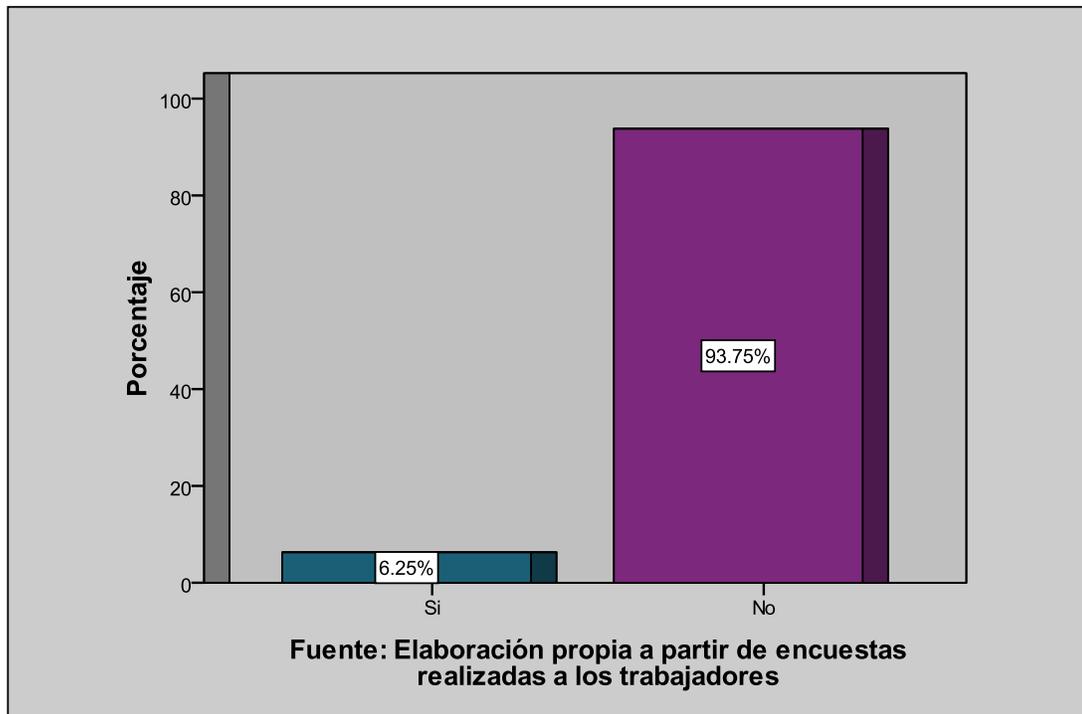
internamente; es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa teniendo en cuenta que siempre en una organización se presentaran con situaciones donde ninguno de los miembros podrán resolver sin embargo existirá una persona la que mediera la situación atendiendo todos y cada uno de los disturbios que existan”. (Antognolli, Los Recursos Humanos en las empresa familiares, 2009)

Un conflicto leve puede ocasionar problemas aún mas grandes a la empresa si este no se resuelve a tiempo, la administración de personal debe encargarse de dar solución a los diferentes inconvenientes que puedan presentarse entre los trabajadores. En el caso de las empresas familiares es común que existan desacuerdos entre los trabajadores familiares debido a la delegación de autoridad lo cual conlleva al distanciamiento entre los mismos familiares, este tipo de conflictos puede ser muy perjudicial para los negocios familiares.

Según el propietario de Rincón Paraíso los conflictos que han ocurrido en el negocio son de pequeña magnitud, los únicos inconvenientes que se han presentado son producto de algunas equivocaciones por parte de los meseros, sin embargo estas han podido resolverse de manera pacífica. En cuanto a la relación entre los trabajadores el Ing. Tenorio indica que no existe ningún tipo de conflicto entre ellos y que todo funciona de manera adecuada en cuanto a la realización de las labores que a cada trabajador le corresponde sin provocar ningún tipo de malestar o inconformidad entre los compañeros de trabajo. (Tenorio, Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso, 2011) (Anexo 02)

Gráfico N° 09

**Discrepancias entre los empleados familiares y no familiares**



El 93.75% de los trabajadores expresó que no existen discrepancias con los demás empleados que son familiares de su jefe pero solamente un 6.25% comentó que si existen discrepancias.

El resultado de las encuestas aplicadas a los trabajadores corrobora lo anteriormente mencionado por el propietario de la empresa. La inexistencia de desacuerdos entre los trabajadores de Rincón Paraíso (familiares y no familiares) indica que existen buenas relaciones laborales lo cual conlleva a la creación de un excelente clima laboral.

### **Manejar Conflictos**

“Eliminar los conflictos es algo imposible, éstos siempre existieron y van a existir a lo largo de los tiempos, un mundo sin conflictos, es un mundo cerrado a nuevas oportunidades.

La solución a esto es establecer las reglas para la solución de las diferencias que puedan surgir entre la familia empresaria, fijando dentro de la familia distintos métodos para que se solucionen los conflictos: "un consejo familiar"; "mediación familiar - empresarial", entre tantas otras". (Marquez, 2002)

Muchas personas piensan que manejar los conflictos es una tarea fácil, sin embargo para la resolución podemos hacer uso de diferentes métodos que podrán ayudar de manera positiva para que las relaciones familiares no se vean perjudicadas y puedan seguir con los planes que se llevan a cabo en la empresa familiar. Es importante destacar que cuando ocurran algunos de estos imprevistos lo esencial es mediar la situación y evitar que esto siga a mayores, de manera que ambas partes estén satisfechos con el resultado.

### **Administración del conflicto:**

“La manera de resolver el conflicto influye en los resultados, constructivos o destructivos, que pueden producir y, por lo tanto, en los episodios futuros del conflicto”. (Chiavenato, 1988)

Un conflicto se puede resolver de tres maneras:

- **Resolución Ganar- Perder:** Al utilizar varios métodos una de las partes consigue vencer en el conflicto con lo que alcanza sus objetivos y frustra los de la otra parte en su tentativa de logro. De ese modo una gana y la otra pierda.
- **Resolución Perder- Perder:** Cada parte desiste de alguno de sus objetivos, por medio de algunas formas de compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba, ambos pierden.

- **Resolución Ganar-Ganar:** Las partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas, las cuales permiten que las dos alcancen los objetivos que desean. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución permite que ambas partes ganen.

La administración de conflicto se basa en la resolución de ellos, que pueden proporcionar resultados constructivos o destructivos. Existen tres maneras de resolverlos lo que permite en ocasiones ambas partes ganen o pierdan o sino que una de las partes gane y la otra pierda; esto con el objetivo de que el desempeño de la empresa no se vea afectado.

En el caso de Rincón Paraíso se recomienda la resolución Ganar-Ganar, ya que de esta forma evitará la inconformidad entre las partes, por lo que ambos quedarán satisfechos con la decisión tomada a la hora de resolver los conflictos. Esto puede variar dependiendo del tipo de conflicto que se presente, por lo que se buscará la forma de que se resuelva de la manera más adecuada buscando que la decisión no afecte al funcionamiento de la empresa.

### **Retos**

“Reto hace referencia a un desafío o una actividad (física o intelectual) que una persona debe realizar sobreponiéndose a diferentes tipos de dificultades. Un reto puede llegar a ser complicado y peligroso en algunos casos, pero obtener éxito siempre es algo que genera satisfacción y alegría ya que no sólo implica poder cumplir con una tarea específica sino además con aquello que supone alguna complicación. Los retos pueden ser autoimpuesto como un desafío que la persona hace consigo misma, como también impuestos desde afuera. Dependiendo del individuo, cualquiera de los dos casos puede representar bastante presión y exigencia”(Chiavenato, 1988)

“La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos:

- Cómo separar la relación familiar de la de negocios,
- Cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones
- Cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria”. (Flores, 2008).

En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la unión familiar.

El reto más relevante para la administración de Rincón Paraíso es con respecto a la sucesión, el propietario sabe exactamente quien quedará a cargo del negocio en caso de que el no pueda continuar, sin embargo, él no tiene la certeza de si la esposa que es a quien heredará el negocio, estará dispuesta a darle continuidad. (Tenorio, Clima organizacional y Recursos humanos de Rincón Paaraíso, 2011) (Anexo 02)

#### **4.4. Proceso Productivo**

“Un proceso productivo es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos, de esta manera los elementos de entrada (conocidos como factores), pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se le incrementa su valor”. (Cappelline, 2006)

La calidad del proceso productivo de una empresa determina la calidad del producto final, es decir, si existen deficiencias en el proceso de transformación de la materia prima, es muy probable que estas deficiencias sean percibidas en el producto terminado. Los productos son la imagen de las empresas y es indispensable la existencia de controles de calidad en las empresas para evitar este tipo de problemas.

##### **4.4.1. Logística y Abastecimiento**

“Logística es un término que frecuentemente se asocia con la distribución y transporte de productos terminados; sin embargo, ésa es una apreciación parcial de la misma, ya que la logística se relaciona con la administración del flujo de bienes y servicios, desde la

adquisición de las materias primas e insumos en su punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo”.(Monterroso, 2000)

“El abastecimiento tiene que ver con las materias primas, componentes de producción sobresalientes, módulos, productos terminados y semiterminados, líneas de montaje, almacenes, etc.”(Monterroso, 2000)

“La logística y el abastecimiento no deben verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso de tareas que ofrezca una respuesta al mercado, con costos mínimos. De esta forma, todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos forman parte de los procesos logísticos, al igual que todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados, también que exista materia prima necesaria para que el proceso productivo no se detenga por falta de abastecimiento”. (Monterroso, 2000)

“Como todo sistema, su análisis y la comprensión del mismo pueden obtenerse a partir del estudio de sus partes componentes. De esta forma, se puede abordar el sistema logístico considerando los siguientes subsistemas:

- **Logística de Abastecimiento:** que agrupa las funciones de compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios, e incluye actividades relacionadas con la búsqueda, selección, registro y seguimiento de los proveedores.
- **Logística de Planta:** que abarca las actividades de mantenimiento y los servicios de planta (suministros de agua, luz, combustibles, etc.), como así también la seguridad industrial y el cuidado del medio ambiente.
- **Logística de Distribución:** que comprende las actividades de expedición y distribución de los productos terminados a los distintos mercados, constituyendo un nexo entre las funciones de producción y de comercialización”. (Monterroso, 2000)

La logística y el abastecimiento de materia prima juegan un papel importante para el manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final, ya que permite que el proceso productivo sea eficiente brindándole un buen servicio al cliente. Para poder ofrecer precios idóneos a los clientes es necesario contar con una excelente comunicación entre la empresa y los proveedores, realizando un abastecimiento eficiente, al menor costo posible permitiendo establecer los precios que satisfagan a los clientes.

Según la guía de observación (anexo 05) Rincón Paraíso cuenta con un proceso de logística y abastecimiento de insumos para la preparación de alimentos y a la vez cubrir la demanda de los clientes. En el caso de los servicios básicos se cuenta con conexiones de agua potable, energía eléctrica y teléfono. En caso de que no haya abastecimiento de energía eléctrica por parte de Unión Fenosa, se cuenta con una planta para poder brindar los servicios, haciendo que la falta de energía eléctrica no sea un problema mayor para la empresa.

El Ing. Tenorio expresó que las personas que proveen los insumos necesarios para llevar a cabo la comercialización de bebidas y alimentos están bien definidas es decir que ya existe un contacto permanente con estos proveedores que son: en el caso de los ron Ron Flor de Caña, Compañía Cervecera de Nicaragua es la encargada de abastecer las cervezas y en el caso de las gaseosas las provee la compañía Coca Cola, en el caso de los cigarrillos el proveedor es Batca, que es la empresa encargada de la distribución de cigarrillos en el país, en el caso de las carnes el proveedor es la empresa Gordicarnes y los demás insumos para la preparación de los alimentos se compran en Supermercado La Matagalpa y Distribuidora Rizo Jarquín y Mercado Campesino. La compra de estos productos para poder abastecer eficientemente el negocio se realiza cada quince días. (Tenorio, Proceso Productivo y Comercialización de Rincón Paraíso, 2011) (Anexo 02)

#### **4.4.2. Volúmenes de ventas**

En economía, es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo

determinado. El volumen de ventas es una de las partidas que componen el resultado operativo. (McCarthy, 1967)

Una empresa sobrevive en el mercado si los clientes se sienten satisfechos con el producto que esta ofrece, el volumen de ventas es un factor muy importante que puede servir como método para medir el buen funcionamiento de la empresa, es decir, si el volumen de ventas es alto significa que a los clientes les gusta el producto, pero si es bajo es muy probable que existan deficiencias con respecto a este.

Los clientes que visitan Rincón Paraíso son 300 durante los días que se atiende (de jueves a domingo), lo que indica que al local accede un total de 1200 visitantes al mes aproximadamente cuando son se realizan fiestas de eventos especiales; esta cantidad ha aumentado con el tiempo debido a la diversificación de actividades ya que cuando inicio a operar Rincón Paraíso la afluencia de clientes era aproximadamente 80 personas los sábados que era el día en el que se realizaban las mejores fiestas de ese entonces. Como todo negocio existen días de alta y baja demanda, con relación a los días jueves, viernes y domingo el volumen de ventas varía en comparación con el día sábado, ya que es este día donde hay mayor afluencia de clientes y por ende se obtienen mayores utilidades. Según el Ing. Tenorio también esto va en dependencia de las temporadas del año (noviembre y diciembre) y algunos meses en donde se realizan algunas festividades especiales como día de San Valentín, semana santa, día de las madres, día del padre, fiestas patrias, fin de ciclo escolar y fiestas navideñas lo que significa que para estas fechas se realizan las fiestas especiales en coordinación con algunas compañías patrocinadoras. Cuando se realizan estos tipos de fiestas las utilidades obtenidas por volumen de ventas son mayores a las que se realizan comúnmente. (Tenorio, Proceso Productivo y Comercialización de Rincón Paraíso, 2011). (Anexo 02)

Los precios de la entrada al local influyen en la afluencia de clientes ya que estas varían según los días, por ejemplo los jueves y domingos no se cobra la entrada sin embargo los días viernes y sábado si existe una tarifa, y cuando son fiestas especiales la tarifa es un poco más alta dependiendo de la actividad que se esté llevando a cabo.

Con relación a la venta de bebidas en la semana se venden aproximadamente 60 cajas semanales de cerveza, 10 cajillas de gaseosa de cada sabor de y 10 cajas de ron las cuales contienen 24 medias cada caja.

Además de la venta de estos productos también existen otras bebidas más sofisticadas como whisky, tequila y vino, sin embargo estos productos se venden muy poco ya que no todos los clientes pueden acceder a ellos debido a que los precios son un poco altos. (Tenorio, Proceso Productivo y Comercialización de Rincón Paraíso, 2011) (Anexo 02)

### **4.5. Comercialización**

“La comercialización es la respuesta del empresario a las necesidades de ajustar las posibilidades de producción (coordinación de la producción, contabilidad, finanzas y comercialización, a la luz del consumidor) a los requerimientos de la demanda de los consumidores”. (McCarthy, 1967).

“Presumiblemente las pruebas de mercado suministran a la gerencia suficiente información para tomar una decisión final acerca de lanzar o no un producto nuevo. Si la compañía determina iniciar la comercialización, le esperan grandes gastos. A la hora de comercializar sus productos la empresa tiene que tomar en cuenta cuando, donde, a quien y como lanzar un producto”. (Kotler, 1989)

“La comercialización no solo incluye el área de ventas en una empresa sino también están involucradas todas las áreas ya que es a partir de ello se determina la productividad, se tiene que tomar en cuenta la situación del mercado principalmente en el lanzamiento de los nuevos productos para cumplir con las expectativas de los posibles consumidores”. (Kotler, 1989).

Para poder llevar a cabo un buen proceso de comercialización es necesario que exista interrelación entre las diversas áreas de la empresa, desde las negociaciones para la compra de materia prima, hasta el área de servicio al cliente donde se vende el producto final.

Esta área es muy importante en el funcionamiento de una empresa, es la que define el éxito o el fracaso de la misma, un buen proceso de comercialización hará que la empresa crezca ya sea por medio de la reducción de costos o por el incremento de los clientes.

Desde la fundación de Rincón Paraíso la oferta de productos no ha variado, los platillos siguen siendo los mismos desde su apertura, la administración de la empresa en ninguna ocasión ha implementado estudios de mercado que permitan lanzar una nueva oferta para los clientes del negocio y los productos que se ofrecen actualmente pueden ser adquiridos por los clientes únicamente asistiendo al local. (Tenorio, Proceso Productivo y Comercialización de Rincón Paraíso, 2011). (Anexo 02)

### **4.5.1. Clientes**

“La satisfacción del cliente es el grado hasta el cual el desempeño de un producto es igual a las expectativas del comprador, si el desempeño es igual a las expectativas o las excede el comprador se siente satisfecho o complacido. Las expectativas del cliente se basan en parte en las experiencias de compra, en las opiniones de amigos y en la información, así como en las promesas del mercadólogo y de sus competidores, los clientes altamente satisfechos hacen compras subsecuentes, son menos sensibles al precio, con clientes por más tiempo y hablan favorablemente acerca de la compañía y de sus productos.” (Kotler & Armstrong, 1991).

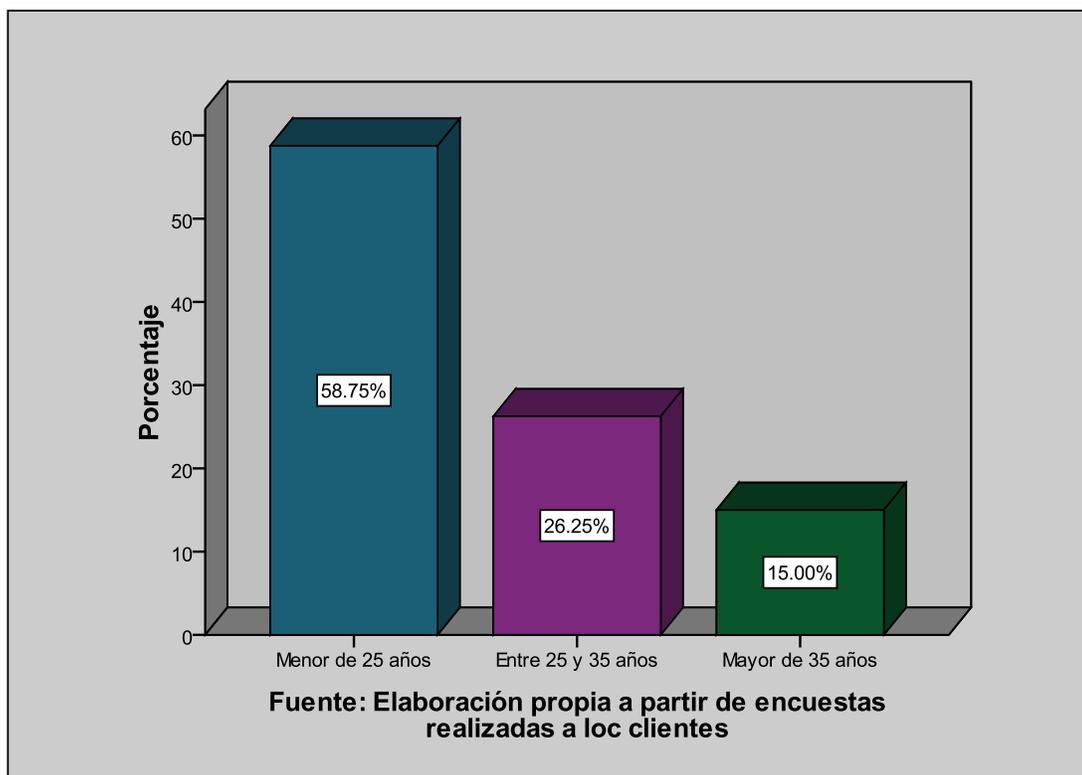
Los clientes en una empresa deben estar bien identificados, para que la empresa sepa que vender y como vender debe saber que es lo que en realidad desean y necesitan los clientes y facilitarle el acceso a los productos o servicios mediante la implementación de diversas estrategias que permitan aumentar el nivel de eficiencia de la empresa.

La administración de Rincón Paraíso en ninguna ocasión ha implementado métodos que permitan conocer el nivel de satisfacción de los clientes del negocio con relación a la calidad de los productos que se ofrecen en el local, únicamente se cuenta con algunas estimaciones de afluencia de los clientes basadas en la venta de entradas en cada actividad

que es de 1200 personas mensuales aproximadamente. (Tenorio, Proceso Productivo y Comercialización de Rincón Paraíso, 2011)

**Gráfico N° 10**

**Edad de los clientes**



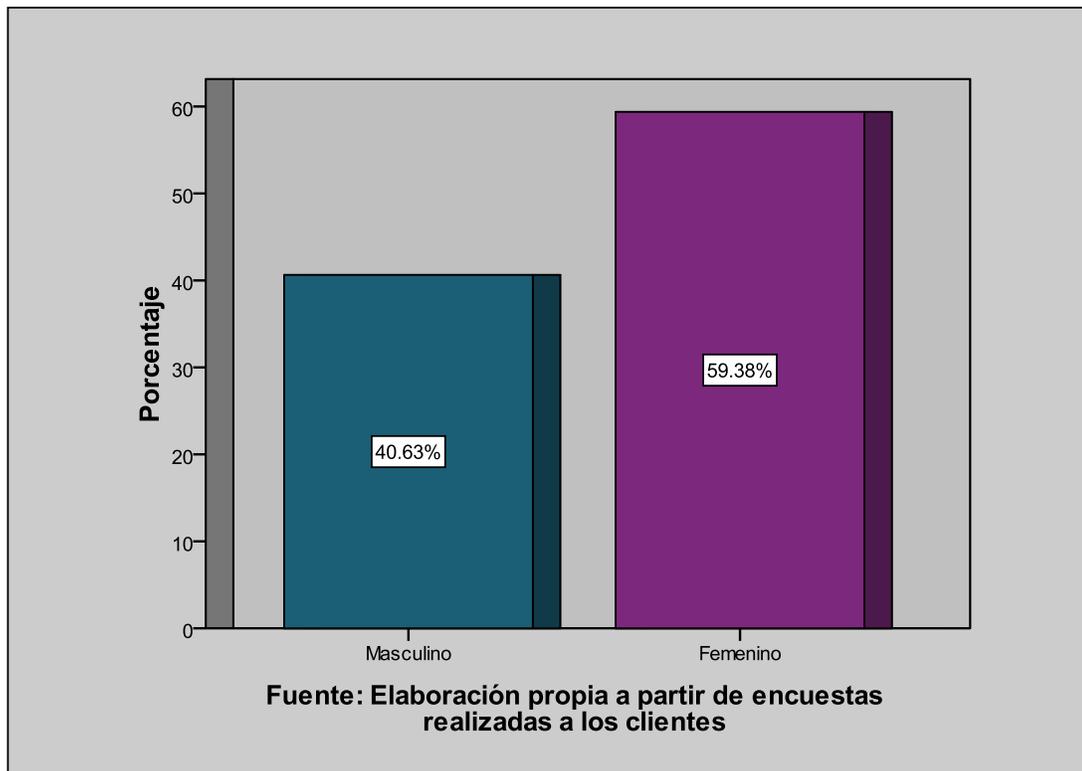
La mayoría de los clientes que visitan Rincón Paraíso son menores de 25 años con un 58.75%, seguido de un 26.25% de personas ubicadas en un rango de edades entre 25 y 35 años, mientras que las personas mayores de 35 años conforman el 15% de los clientes de este negocio. Lo que significa que las personas que mas visitan el lugar, son los jóvenes, pero también se puede observar que a este local asisten personas de todas las edades.

A pesar de que la mayoría de los visitantes de Rincón Paraíso son personas que se encuentran en un rango de edades menor a veinticinco años, también asisten a este local

personas con edades mayores, lo cual indica que este negocio está dirigido para un segmento amplio.

**Gráfico N° 11**

**Sexo**

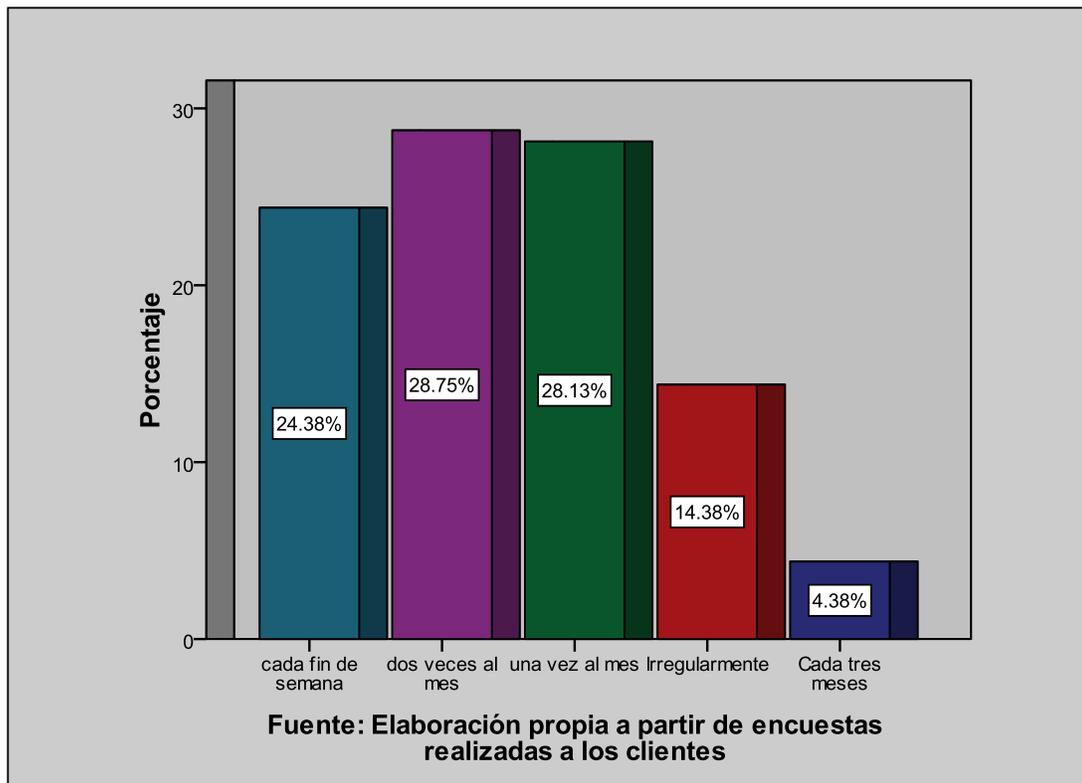


La mayoría de los clientes que visitan Rincón Paraíso son mujeres con un 59.38%, y un 40.63% son hombres, lo que indica que no existe mucha diferencia con relación a este aspecto.

El hecho de que al negocio asistan hombres y mujeres en cantidades semejantes hace que en Rincón Paraíso exista diversidad de género, ya que junto con los resultados de las edades de los clientes se genera una gran variedad de personas que visitan este negocio.

Gráfico N° 12

Frecuencia con que visita Rincón Paraíso



Las personas que visitan el negocio lo hacen de una manera frecuente, la mayoría asisten dos veces al mes 28.75% encontrando una mínima diferencia con los que lo visitan mensualmente que es un 28.13%, al igual que las personas que asisten cada fin semana que es un 24.38%, se determinó que la mayoría de los clientes están en constante interacción con el negocio. Sin embargo el porcentaje para las personas que visitan irregularmente Rincón Paraíso es de 14.38% y solamente un 4.38% visitan el lugar cada tres meses.

Esto significa que los clientes están en constante interacción con el negocio ya que la mayoría lo visitan por lo menos una vez al mes. Rincón paraíso posee una clientela leal, la administración ya conoce quienes son los clientes que visitan constantemente el local.

## **4.5.2. Mezcla de Mercadotecnia**

“La mezcla de mercadotecnia (en inglés: Marketing Mix) forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactorio de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno”.

“Por ello, es indispensable que los mercadólogos conozcan qué es la mezcla de mercadotecnia y cuáles son las herramientas o variables (más conocidas como las 4 P`s) que la conforman”.(Thompson, 2010)

### **4.5.2.1. Producto**

“Es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas. En otras palabras una unidad de producto es aquella que se distingue de las demás por su tamaño, precio, aspecto u otro atributo. Así, un artículo se denomina a veces a la unidad de mantenimiento de existencia o variante del producto”. (Kotler, 1989).

“Las empresas buscan el grado máximo de diferenciación de productos, ya que esto le da más libertad para fijar precios y obtener mayores utilidades”. (Kenneth, 1988)

El producto es un aspecto de mucha importancia en cualquier empresa, hace que los clientes lleguen a los negocios, debe estar bien elaborado, ser atractivo y de calidad. Los productos son la razón de ser de una empresa por tal motivo se les debe tomar de forma significativa para ofrecer a los clientes mayores atributos y beneficios que los que ofrece la competencia.

## Clasificación de los productos

- Bienes no duraderos: Son bienes tangibles que se consumen normalmente en uno o unos cuantos usos, son de consumo rápido y se compran con frecuencia, la estrategia apropiada es hacerlos accesibles en muchas ubicaciones, cobrar solo un pequeño margen de ganancia bruta y hacerse mucha publicidad para inducir al consumidor a probarlos y a tener preferencias por ellos.
- Bienes duraderos: Son bienes tangibles que normalmente sobreviven muchos usos. Normalmente requieren más ventas personales y servicios, requiere un margen más elevado y más garantías del vendedor.
- Servicios: Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en ventas. Los servicios son intangibles, inseparables, variables y perecederos. Como resultado requieren normalmente más control de calidad, credibilidad del proveedor y más adaptabilidad debido a la reciente importancia de los servicios en la sociedad. (Kotler, 1989)

Los productos que ofrece Rincón Paraíso se pueden clasificar como productos de servicios, como se ha mencionado anteriormente, los principales servicios que ofrece son: bar, restaurante y discoteca.

En el área del bar los clientes pueden encontrar las siguientes bebidas:

Cervezas:

- Victoria Clásica
- Victoria Frost
- Toña
- Corona
- Premium
- Heineken

- Smirnoff Roja y Negra

### Licores

- Tequila José Cuervo especial
- Vodka Smirnoff Media
- Vodka Finlandia
- Whisky
- Vino

Además de estas bebidas Rincón Paraíso ofrece Jugos (Parmalat, Del Valle, Gatorade), agua y gaseosa (Coca cola).

Entre los platillos y aperitivos que ofrece el servicio de restaurante se encuentran:

- Churrasco
- Carne a la plancha
- Pollo rostizado
- Pollo al vino
- Alitas picantes
- Tostones con queso
- Papas a la francesa

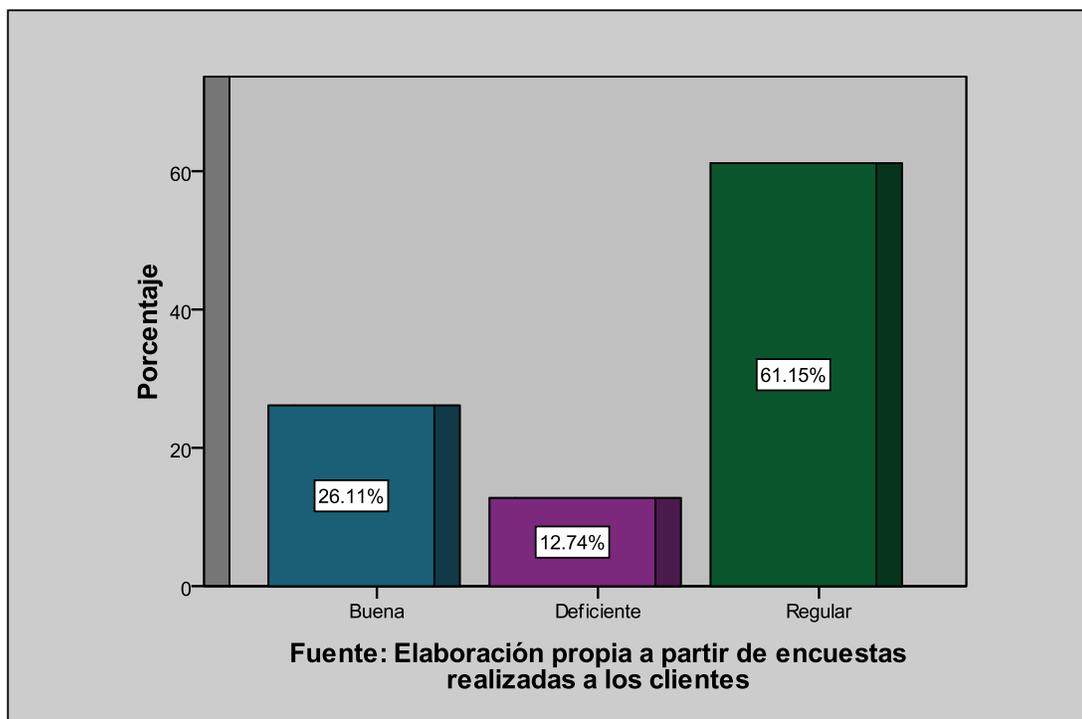
### **Los motivos de atracción del producto o servicio:**

“Porque razón compran los clientes los productos de una empresa. A continuación se presenta una lista indicativa de las razones por las cuales la gente prefiere comprar determinado producto: el precio, la duración, versatilidad, rapidez, facilidad de uso o manejo, mantenimiento o reparación, tamaño, peso, presentación empaquetado, novedad, etc. Se trata de detectar el motivo o motivos por los cuales el producto o servicio son únicos y lo diferencian de la competencia”.(Golovina, 2010)

Esta clasificación se determina de acuerdo al giro de la empresa donde cada una de ellas ofrece una gama de productos que satisfacen a sus clientes tomando en cuenta diversos elementos que son indispensables en la toma de decisión de compra. El producto que la empresa ofrece debe tener una excelente presentación para que este sea atractivo para el cliente. Si a un cliente no le satisface la presentación de producto es muy probable que no lo compre y esto significa una posible disminución en las ventas.

**Gráfico N° 13**

**Calidad de la comida**



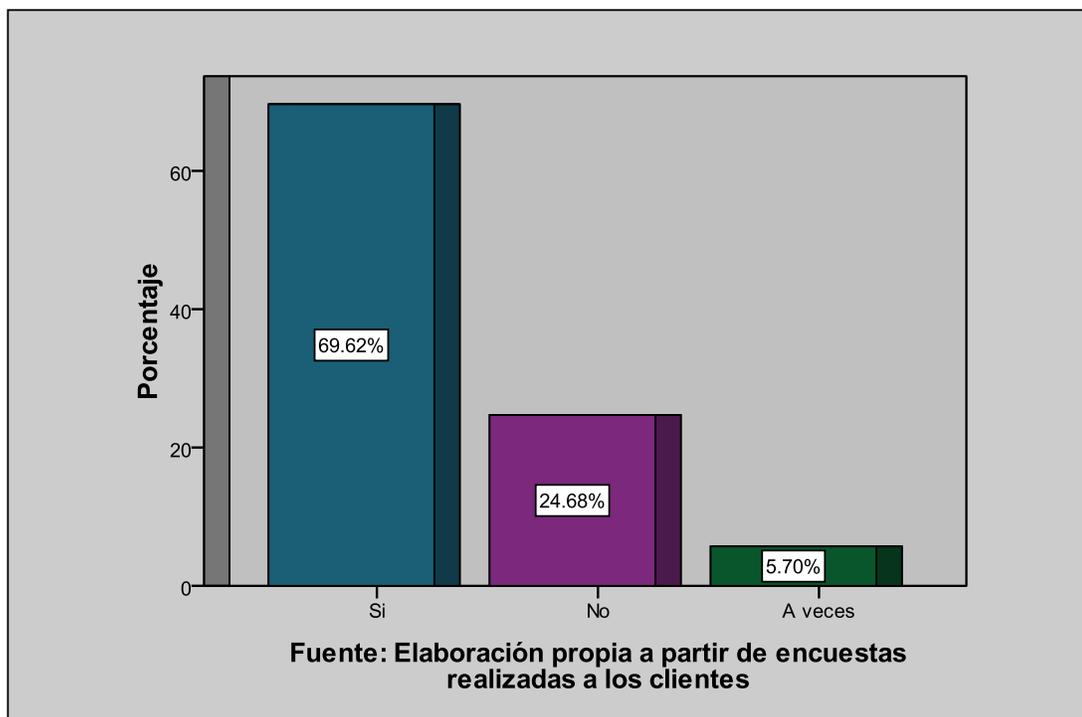
La calidad de la comida es valorada por los clientes como regular con un 61.15%, considerándola como buena un 26.11% y un 12.74% piensa que la calidad de la comida es deficiente.

Según la observación realizada (Anexo N° 05), la presentación con que son servidos los platillos es agradable, existe creatividad en cuanto a la decoración de los mismos.

A pesar de la excelente presentación de los platillos que ofrece Rincón Paraíso (Anexo 11), los clientes no están satisfechos con este servicio, ya que existe un porcentaje muy significativo que opina que la calidad de la comida es regular, por tal razón es importante que la administración tenga especial cuidado con relación a este aspecto, el hecho de que la calidad de la comida no sea la que los clientes esperan podría causar la pérdida de algunos clientes o la disminución de ventas con relación a los servicios de restaurante.

**Gráfico N° 14**

**Es tardado el servicio de restaurante**

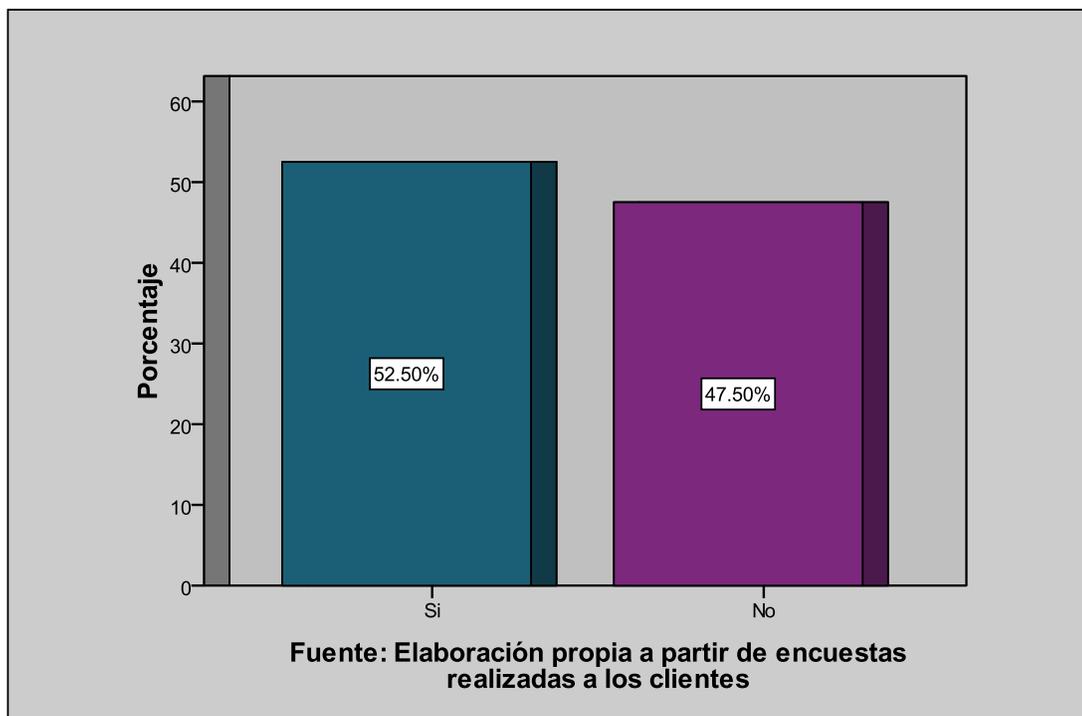


La mayoría de los encuestados 69.62% considera que es muy tardado el servicio de comida, un 24.68% piensa que este servicio no es tardado y solamente un 5.70% expresó que en ocasiones el servicio puede demorarse.

Al momento de realizar los pedidos los clientes opinan que el servicio tarda mucho en ser llevado a la mesa, esto representa una deficiencia en cuanto a la agilidad de los encargados del área de cocina ya que la responsabilidad de ellos es estar preparados en caso de que al local accedan muchas personas. La administración debe implementar algunas estrategias para evitar estos problemas como la preparación anticipada de algunos productos como verduras y condimentación de carne suficiente para cubrir la demanda de los clientes basándose en el volumen de ventas estimado que tiene la empresa.

**Gráfico N° 15**

**Variedad de licores**

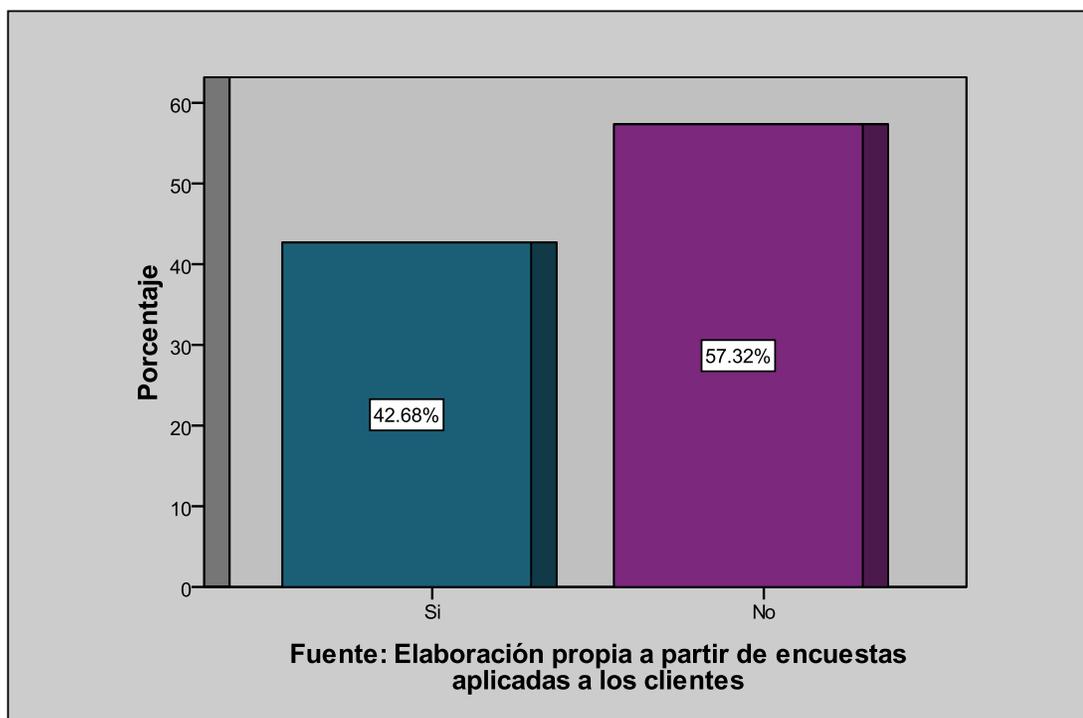


Un 52.50% de los clientes expresó que Rincón Paraíso les ofrece una variedad en licores y un 47.50% de los clientes piensa que en el negocio no ofertan suficiente variedad en licores.

Con respecto a los licores los clientes opinan que el bar de Rincón Paraíso debería ofrecer mayor variedad de estos, específicamente cocteles. Por medio de la elaboración de estos cocteles se puede aumentar la cantidad de ventas y por ende el incremento de utilidades.

**Gráfico N° 16**

**Variedad en comida**



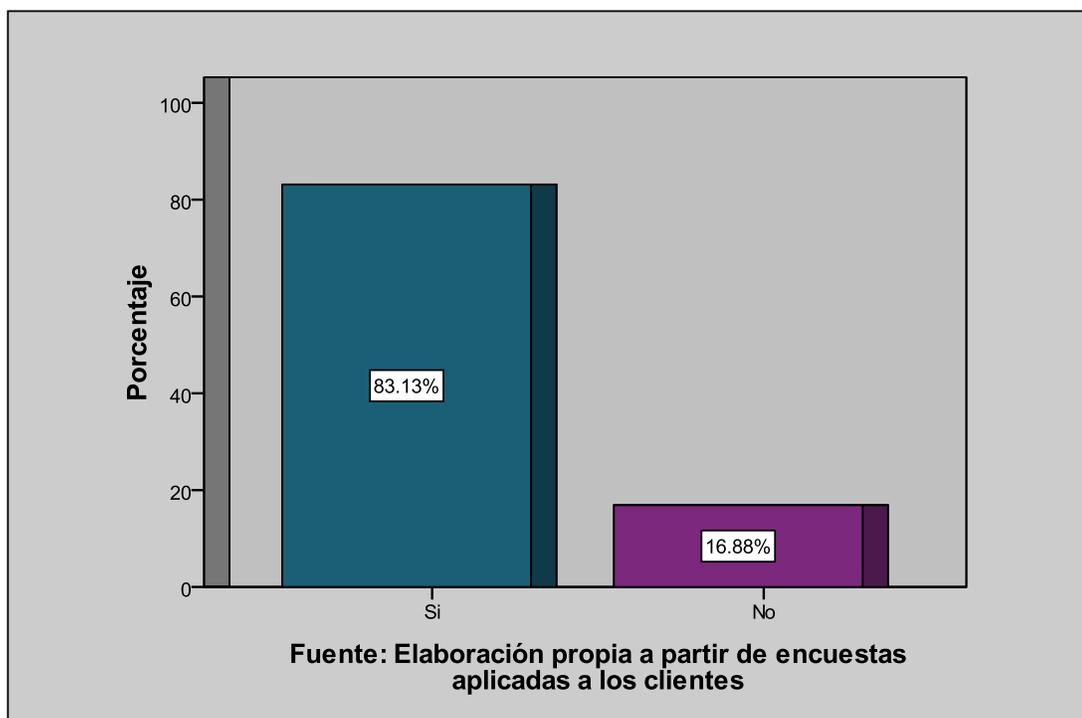
Un 57.32% de los clientes encuestados expresó que el menú de comidas que ofrece el negocio es insuficiente existe poca variedad en el servicio de comida y un 42.68% expresó

que existe diversos platillos de los cuales el cliente puede escoger de acuerdo a sus preferencias.

Con relación al servicio de restaurante los clientes identifican ciertas deficiencias que son muy importantes de tomar en cuenta por parte de la administración de la empresa, como es la variedad de comidas y la calidad de estas, por tal razón la administración de Rincón Paraíso debe implementar capacitaciones para mejorar la calidad del trabajo que se realiza en esta área y así disminuir las inquietudes de los clientes.

**Gráfico N° 17**

### Variedad en Música



Se determinó que los clientes están satisfechos con la música que ofrece Rincón Paraíso ya que un 83.13% siendo estos la mayoría los que expresan que la variedad de la música es suficiente, mientras que el 16.88% piensa que no existe suficiente variedad en música.

La discoteca es el área más fuerte de Rincón Paraíso, los clientes están satisfechos con relación a la variedad de música. Por medio de la observación realizada en la empresa (Anexo 05) se determinó que la calidad del sonido es excelente ya que se utilizan los equipos más adecuados para la animación de las fiestas y la cabina del encargado de programar la música (Disk Jockey) está ubicada en un lugar visible para que los clientes se acerquen a realizar pedidos de música lo cual hace que se sientan satisfechos con el servicio que se les brinda en esta área. (Anexo 13)

Para garantizar la seguridad de los clientes Rincón Paraíso cuenta con personas encargadas de velar que todo en el local marche bien y además esté en orden todos los días y cuando se realizan las actividades evitar los conflictos que se generan por el exceso de licor u otros motivos. (Anexo 05)

#### **4.5.2.2. Precio**

“El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos, los otros producen costos. El precio es también uno de los elementos más flexibles, se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal. Al mismo tiempo, la competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas. Sin embargo pese a ello, muchas empresas no manejan bien la fijación de precios”.(Golovina, Fijacion de Precios, 2008)

“Todas las organizaciones lucrativas se enfrentan a la tarea de ofrecer un precio para sus productos o servicios, el precio se encuentra presente en todas partes, históricamente vendedores y compradores han establecido los precios negociando entre sí. Los vendedores pedían un precio más alto del que esperaban recibir, y los compradores ofrecían menos de lo que esperaban pagar, mediante el regateo, llegaban a un precio aceptable para ambos”. (Kotler, 1989).

“En la fijación de precios, la gerencia debe determinar el precio base adecuado para sus productos. También seleccionar estrategias referentes a los descuentos, pago de fletes y muchas otras variables conexas con los precios”. (Stanton, 1989)

“Objetivos principales de la fijación de los precios:

- Supervivencia
- Utilidades actuales máximas
- Participación máxima de mercado
- Captura máxima del segmento superior del mercado. (Stanton, 1989)

Además de que el producto sea atractivo debe tener un precio atractivo, la mayoría de las personas buscan algo que además de bonito sea barato, esto ocurre principalmente en países como Nicaragua en donde la mayor parte de su población es pobre. Cuando se abren negocios con precios muy altos, es notable la diferencia que existe en la afluencia de personas en relación con otros establecimientos donde los precios son más bajos, esto tiene que ver también con la calidad y atributos del producto que se ofrece. El precio es un aspecto determinante en la decisión de compra del consumidor.

Con relación al establecimiento de precios en el área del bar la administración de Rincón Paraíso se basa en los precios de compra, que son los siguientes:

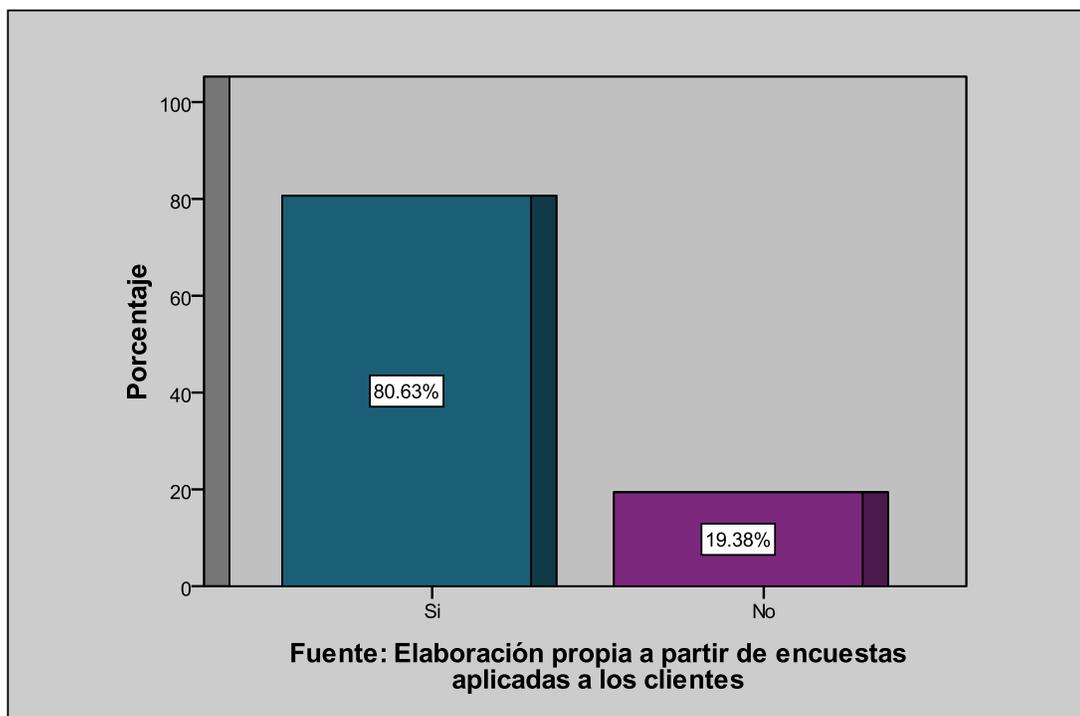
<b>Cerveza</b>	<b>Presentación</b>	<b>Precio por cajilla</b>
Toña	Cajilla 24 unidades	C\$254
Victoria	Cajilla 24 unidades	C\$254
Premium	Cajilla 24 unidades	C\$305
Heineken	Cajilla 24 unidades	C\$468
Corona	Cajilla 24 unidades	C\$504
Frost	Cajilla 2 unidades	C\$254
Smirnoff	Cajilla 2 unidades	C\$576
Litro toña	Cajilla 10 unidades	C\$288
Litro victoria	Cajilla 10 unidades	C\$288
Litro Frost	Cajilla 10 unidades	C\$288
<b>Gaseosas</b>	<b>Presentación</b>	<b>Precio cajilla</b>
Coca-cola	Cajilla 24 unidades	C\$180

Fanta uva	Cajilla24unidades	C\$180
Fanta naranja	Cajilla24unidades	C\$180
Fanta roja	Cajilla24unidades	C\$180
Fresca	Cajilla24unidades	C\$180

Basándose en estos precios de compra el propietario de Rincón Paraíso establece los precios que se ofrecen al público con un margen de utilidades del 50% en todos los productos que se ofrecen en el negocio. El margen de utilidad ha sido el mismo desde que la empresa inició a funcionar, sin embargo los precios de compra han variado debido a la inflación y por ende los precios de venta también varían.

**Gráfico N° 18**

**Precios accesibles de los servicios**



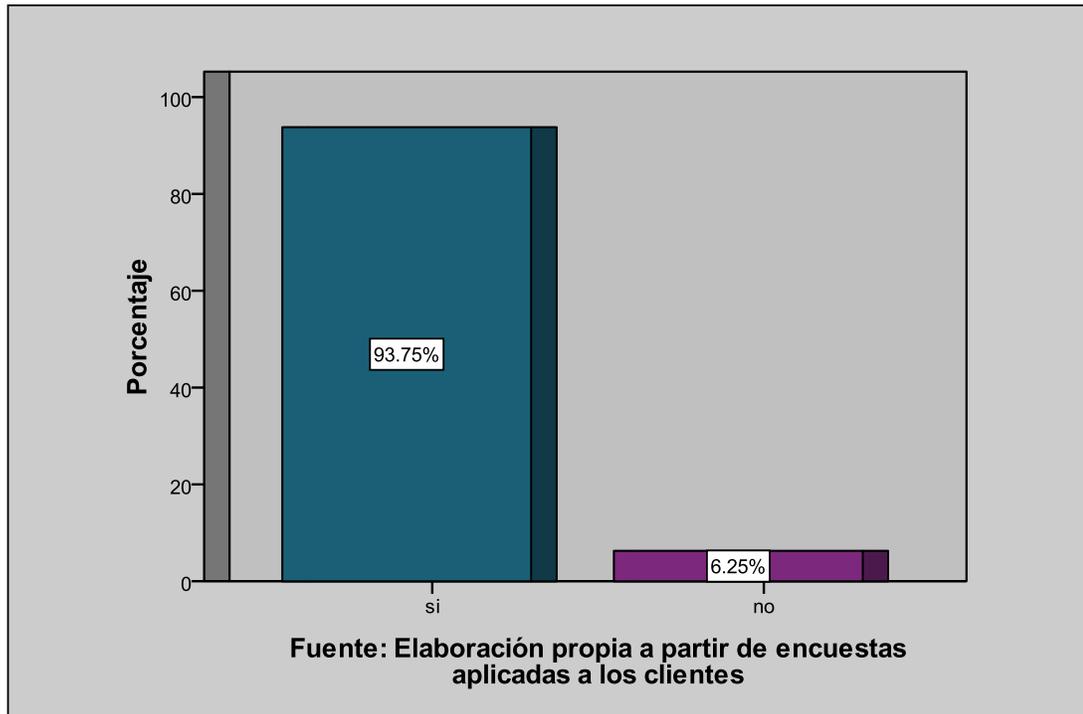
Con relación a los precios de los productos que se ofrecen dentro del local la mayoría de los clientes representado por un 80.63% opina que los precios son accesibles mientras que el 19.38% cree que no son accesibles.

El precio es un factor relevante a la decisión de compra de los clientes. El precio para que los clientes puedan ingresar al local están establecidos por la administración del negocio que es una tarifa fija de C\$40 (Cuarenta córdobas netos), esta tarifa varia en dependencia del tipo de fiesta que se lleve a cabo, si son eventos especiales en coordinación con empresas privadas el precio de la entrada es establecido por la empresa que solicite la fiesta y Rincón Paraíso obtiene las ganancias de los productos que sean consumidos por los clientes.

Estos acuerdos son llevados a cabo con anticipación entre la administración de Rincón Paraíso y los interesados en utilizar el local para la realización de eventos y pueden variar de acuerdo a las negociaciones realizadas entre ambas partes.(Tenorio, Proceso Productivo y Comercialización de Rincón Paraíso, 2011) (Anexo 02)

Gráfico N° 19

Precios accesibles en la entrada al local



La mayoría de los clientes encuestados 93.75% opina que los precios de la entrada al local son accesibles ya que el precio estándar establecido es bajo y cualquier persona independientemente del nivel económico puede acceder al local, pero solamente un 6.25% no está de acuerdo con los precios establecidos para la entrada.

Los clientes de Rincón Paraíso afirman estar satisfechos con relación a los precios que se ofrecen en este negocio, aunque la presentación y calidad de un producto influyen en gran medida a la hora de adquirir un producto, el precio también es un factor relevante a la hora de decidir si adquirir un producto o no, y con relación a este aspecto no existen inconformidades por parte de los clientes del negocio.

### 4.5.2.3. Plaza

“Consiste en seleccionar y administrar los canales comerciales a través de los cuales los productos llegarán al mercado adecuado en el momento oportuno y desarrollar un sistema de distribución para el manejo y transporte físico de los productos por medio de esos canales”.(kotler & Armstrong, 1991)

“Un canal de distribución es un conjunto de empresas e individuos que tienen propiedad, o intervienen en la transferencia de dicha propiedad, sobre un bien o servicio conforme pasa del productor al consumidor o usuario industrial. Un canal de distribución es una serie de empresas a través de las cuales fluyen los bienes a medida que se movilizan desde el productor hasta el consumidor final o usuario. El objetivo principal de un canal de distribución es cubrir la brecha entre el productor y el consumidor. Los elementos de un canal de distribución se clasifican en tres categorías generales:

- El fabricante de un producto: extractor, agricultor, fabricante o refinador.
- El cliente final o usuario: un hogar, una empresa comercial o una unidad gubernamental
- Los intermediarios: los mayoristas y los detallistas. Estos intermediarios pueden o no tener derechos a los bienes. Pueden o no manejar los bienes físicamente. Sin embargo, desempeñan operaciones de mercadeo que facilitan la transferencia del producto o el derecho a él”.(Golovina, Plaza, 2008)

Es decir que la ubicación del producto debe ser seleccionada de manera conveniente para el consumidor, si el producto que se ofrece está lejos del alcance del consumidor éste no podrá comprarlo, es necesario que los gerentes creen estrategias para la ubicación de sus productos para poder brindarles los bienes o servicios a los consumidores en el momento y lugar oportuno.

El canal de distribución utilizado por Rincón Paraíso es el corto clásico ya que está dirigido directamente de la empresa al consumidor, donde se comercializan todos los productos y

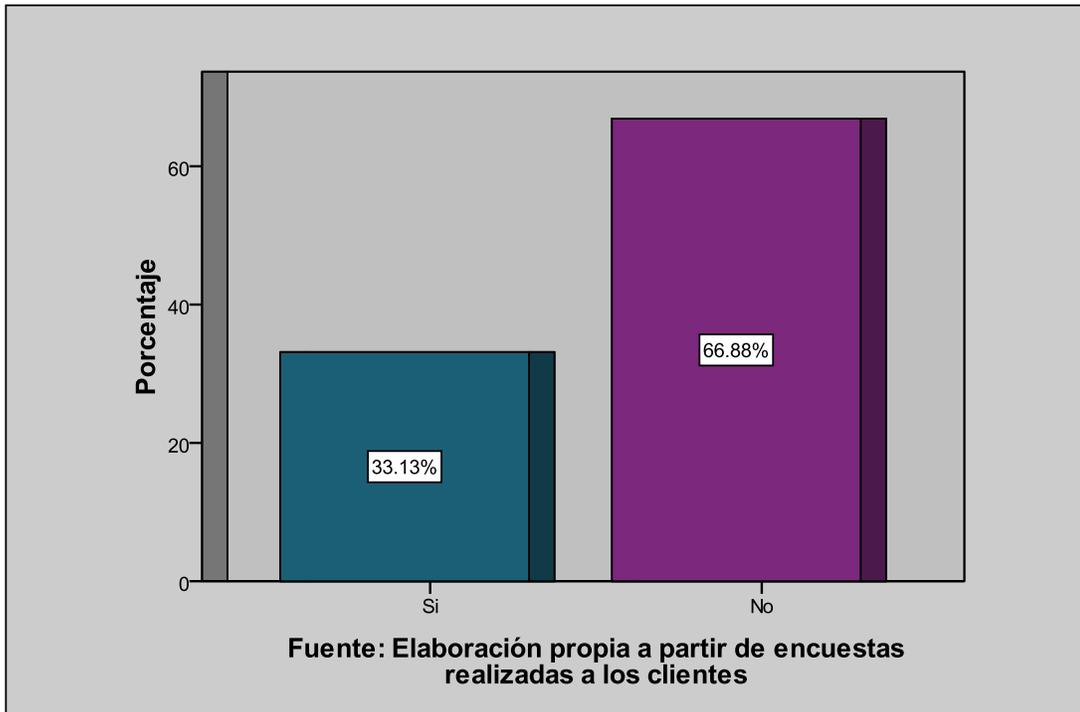
servicios de manera que el cliente los pueda obtener con mayor rapidez en el tiempo que sean solicitados.

Los proveedores que garantizan el abastecimiento de bebidas, llegan directamente al local a dejar los pedidos y a retirar los envases vacíos. En caso de la compra de insumos para los servicios de restaurante el propietario tiene establecido los centros de compra como son Supermercado La Matagalpa, Mercado Campesino, Distribuidora Rizo Jarquín y Gordicarnes, lo que indica que estos productos se obtienen directamente en los centros de venta de estos negocios.(Tenorio, Proceso Productivo y Comercialización de Rincón Paraíso, 2011) (Anexo 02)

Según observaciones realizadas (Anexo 05) la infraestructura de Rincón Paraíso no es apropiada es decir que existen diversos factores por los cuales se considera que el negocio no presenta buena distribución de sus mobiliarios y equipos, es decir, la mala ubicación de los servicios sanitarios especialmente para caballeros están muy alejados y no prestan las condiciones para brindarles mayor comodidad al realizar sus necesidades, al igual ocurre con las condiciones en los baños de las damas, (Anexo 14). Sin embargo en el negocio existe orden y aseo de los servicios sanitarios ya que cuenta con una persona encargada de realizar la limpieza durante se llevan a cabo las actividades, y también existe otra persona que realiza la limpieza de todo el local, garantizando orden y aseo de la infraestructura y los equipos necesarios para el funcionamiento de las actividades.

Gráfico N° 20

## Adecuada distribución del local

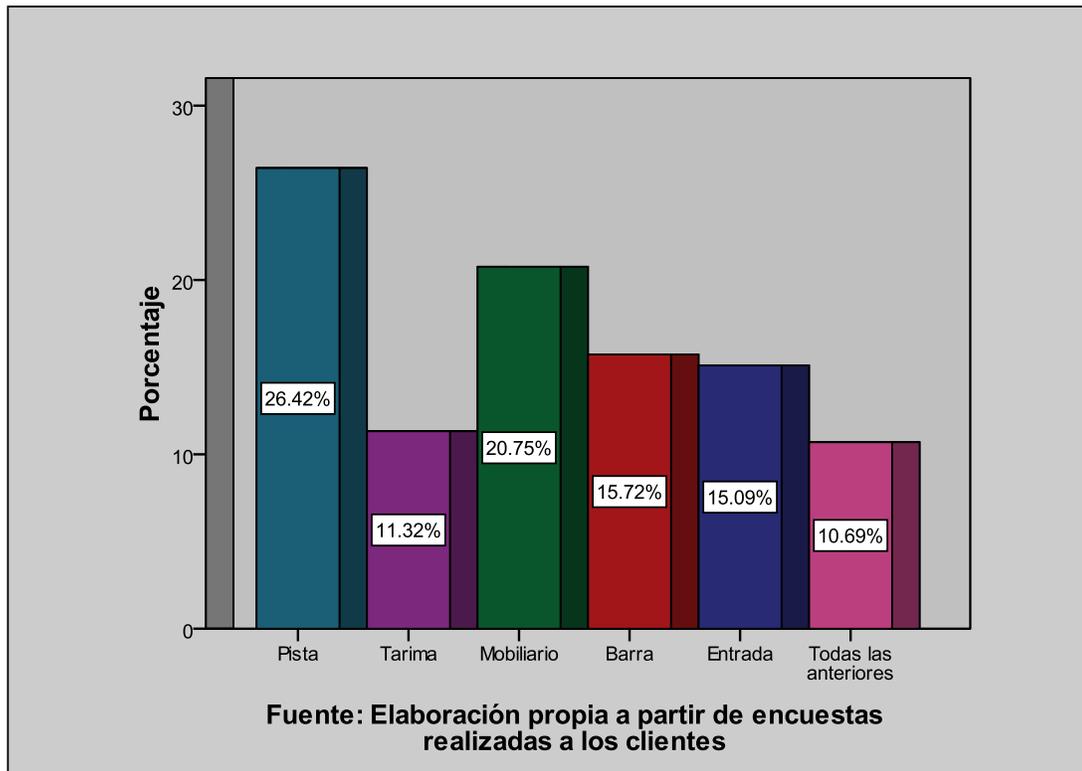


Un 66.88% de los clientes expresaron que la distribución del local no está bien realizada debido a ciertos factores que perjudica su comodidad, sin embargo un 33.13% de los clientes piensan que si está bien distribuido el local.

La distribución del local es un factor que influye en la comodidad de los clientes, ya que al obtener este dato muy significativo de insatisfacción, determina el deseo de los clientes de que se modifiquen ciertos elementos dentro del local para que se garantice la adecuada ubicación de todos los mobiliarios y equipos.

Gráfico N° 21

Opinión sobre remodelación en el local



Para mejorar las condiciones del local, los clientes opinan que la pista es uno de los principales elementos del negocio, por lo cual se le debe brindar mayor atención ya que este es uno de los servicios por el cual las personas visitan más Rincón Paraíso, el 26.42% cree que este sector debe ser remodelado, seguido de un 20.75% que opina que el mobiliario (mesas, sillas) debe ser cambiado, utilizando materiales más sofisticados que permitan dar más elegancia al local. Un 15.72% cree que la barra debe ser remodelada y otro 15.09% opina que el aspecto de la entrada al local debe cambiar para que llame más la atención. Con relación a la tarima un 11.32% piensa que la tarima debe ampliarse, esto con el fin de que los grupos invitados tengan mayor comodidad al realizar sus presentaciones, y solamente un 10.69% supone que todo lo antes dicho debe ser modificado.

A pesar que la discoteca el área más solicitada por los clientes de Rincón Paraíso (Anexo 10), existen muchas inconformidades debidas principalmente al tamaño de la pista lo que hace imposible que los clientes disfruten de las fiestas con mayor comodidad ya que la aglomeración de personas no permite que todos a la vez puedan tener acceso a este servicio. Además la nivelación del piso no es la más adecuada, puede provocar accidentes a los clientes ya que existen gradas muy altas a la orilla de la pista y es posible que al momento de bailar las personas se caigan y más cuando andan en estado de ebriedad.

En segundo lugar los clientes piensan que el mobiliario debe ser sustituido por sillas y mesas que brinden una imagen más elegante y por supuesto comodidad a los clientes, ya que las que se utilizan actualmente son de plástico lo que dan un aspecto poco atractivo al negocio.

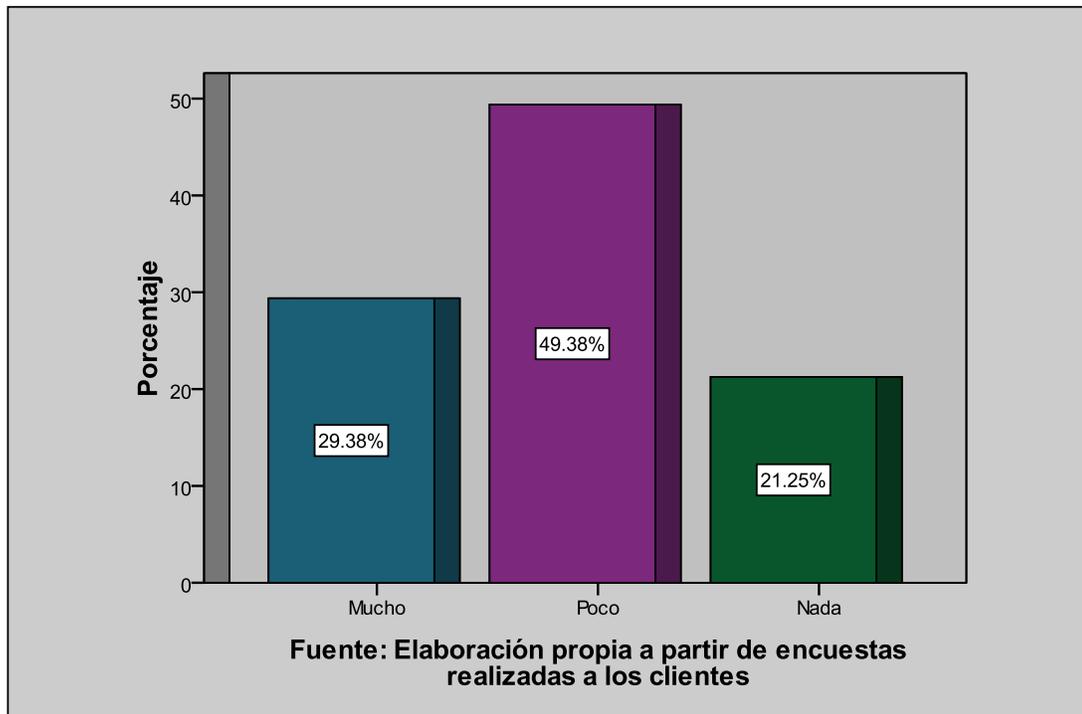
Con relación a la barra debería ampliarse y ubicarse en una posición con mayor espacio y no obstaculice el acceso a los servicios higiénicos de las damas. (Anexo 15)

La entrada al local no presenta ningún elemento que llame la atención solamente el rótulo del negocio, además en temporada de lluvia el suelo es muy húmedo lo que conlleva que las personas que ingresan se ensucien los zapatos y por ende el piso del local.

La tarima es pequeña para que los grupos musicales que asisten puedan acomodar los instrumentos necesarios para realizar la presentación, además el escenario no cuenta con un camerino donde los artistas puedan prepararse lo cual disminuye su privacidad.

Gráfico N° 22

**Dificultad de visitar el local debido a su ubicación**



Los clientes que visitan Rincón Paraíso expresaron que poco se les dificulta visitar el local debido a la ubicación, este aspecto es expresado por un total de 49.38% de clientes, sin embargo existe un porcentaje de 29.38% que expresaron que se les dificulta mucho y solo un 21.25% expresó que no se les dificulta nada.

La carretera de acceso a Rincón Paraíso está en buen estado lo que posibilita la llegada de los clientes con facilidad siempre y cuando utilice el medio de transporte de su preferencia ya sea taxi o vehículo propio.

Al estar ubicado fuera de la ciudad atrae mayormente a los clientes, ya que las personas para salir de la rutina prefieren asistir a lugares que se encuentran fuera de lo que

comúnmente observan. (Tenorio, Proceso Productivo y Comercialización de Rincón Paraíso, 2011) (Anexo 02)

#### **4.5.2.4. Promoción**

“Es el elemento que sirve para proporcionar información al mercado y convencerlo en relación con los productos de una compañía. Las principales actividades promocionales son publicidad y venta personal. También se refiere a diversas estrategias como anuncios en los medios de comunicación, carteles, pancartas, y campañas publicitarias”. (Kotler, 1989)

“La promoción de ventas frente a la publicidad es menos enajenante y lo que ofrece tiende a satisfacer las necesidades de los clientes. Mediante la promoción de ventas se informa sobre el uso o nuevos usos del producto, se recuerda periódicamente la existencia de este y, lo más importante, se persuade de las capacidades del producto para satisfacer las necesidades del consumidor. La publicidad sin el apoyo de la promoción de ventas no tendría los mismos resultados, pues todo el esfuerzo que se hiciera en la publicidad se desperdiciaría sino se lograra un contacto más directo y cercano tanto con el distribuidor como con el consumidor”.(Golovina, Plaza, 2008)

“Objetivos de la promoción y publicidad:

- Estimular las ventas de productos establecidos
- Atraer nuevos mercados
- Ayudar en la etapa de lanzamiento de productos
- Dar a conocer los cambios de los productos existentes
- Aumentar las ventas en épocas críticas
- Ayudar a los detallistas atrayendo más consumidores
- Obtener ventas más rápidas en productos en su etapa de declinación y de los que se tienen todavía mucha existencia”. (Golovina, Plaza, 2008)

#### **Tipos de estrategias de promoción de ventas**

“Cuando las características del producto con respecto a las de la competencia son casi idénticas, las estrategias de promoción de ventas son utilizadas para ganar mercado dentro

del público consumidor y además obtener un volumen de ventas. Existen dos grupos de estrategias promocionales según los tipos de públicos hacia el cual van dirigidos:

- **Estrategias para los consumidores:** se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran el producto o servicio, por ejemplo: premios, cupones, reducción de precios y ofertas, muestras, concursos y sorteos.
- **Estrategias para los comerciantes y distribuidores:** se emplean para estimular a los revendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico por ejemplo: exhibidores, vitrinas, demostradores, etc.”(Golovina, Plaza, 2008)

“La función primordial de la publicidad y la promoción de ventas consiste en influir en el comportamiento del comprador, la publicidad es la comunicación masiva por parte de un patrocinador identificable, el cual paga para que su mensaje sea entregado, a través de los medios de gran alcance, con el fin de informar o persuadir al público acerca de un servicio, producto o idea. A diferencia de la venta personal, la publicidad rara vez se utiliza para realizar una venta. Por tanto a menudo es necesario medir los resultados en términos de los cambios observados en la conciencia, el conocimiento y las actitudes del comprador, al recurrir a estas medidas intermedias, no se debe olvidar que, en último término los gastos para publicidad se deben justificar tomando como base su contribución a las ventas”. (Kenneth, 1988)

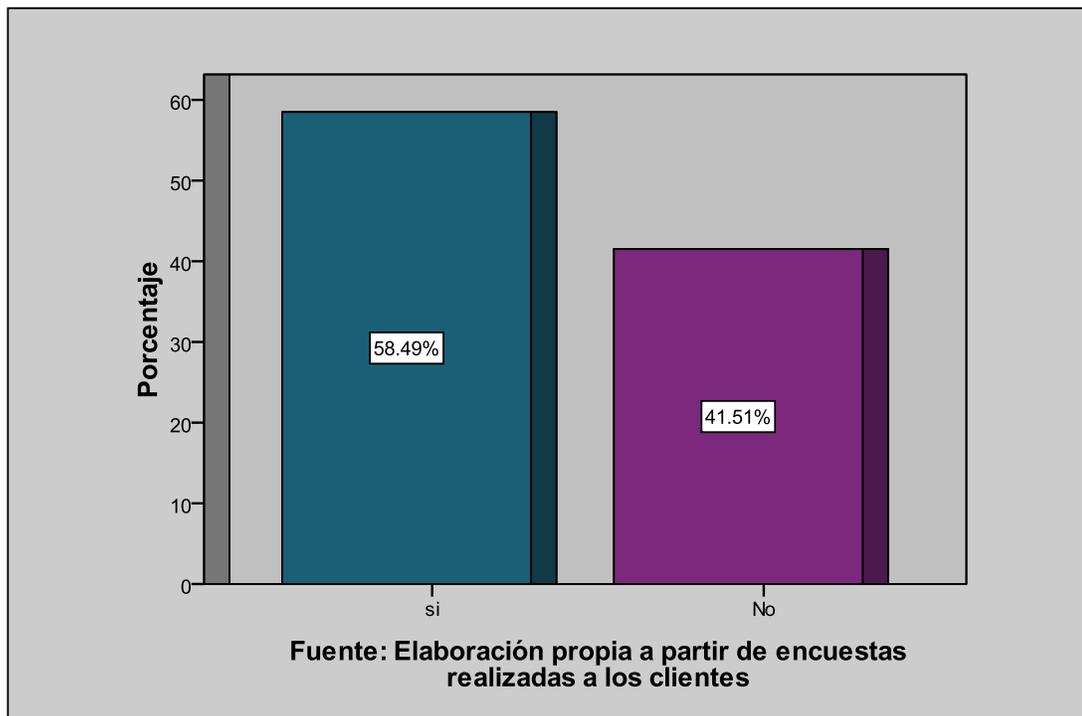
“La campaña publicitaria es el conjunto de elementos y mensajes publicitarios que se realizan básicamente a través de los medios de comunicación, sin embargo una campaña no solo es un conjunto de spots, carteles y demás instrumentos que cotidianamente se ven diferentes medios de comunicación. Detrás de cada anuncio existe un trabajo coordinado que permite convertir la labor creativa en una labor de comunicación”. (Golovina, 2010)

Es importante que se realicen diferentes estrategias para que el producto o servicio sea conocido por la población sobre los atributos, precios, imagen y todo lo que tiene que ver con su comercialización, para que los clientes tengan confianza en el producto o servicio

que se ofrece, haciendo uso de diversos y medios publicitarios para divulgar lo que la empresa ofrece.

**Grafico N° 23**

**Medios adecuados para anunciar las fiestas**



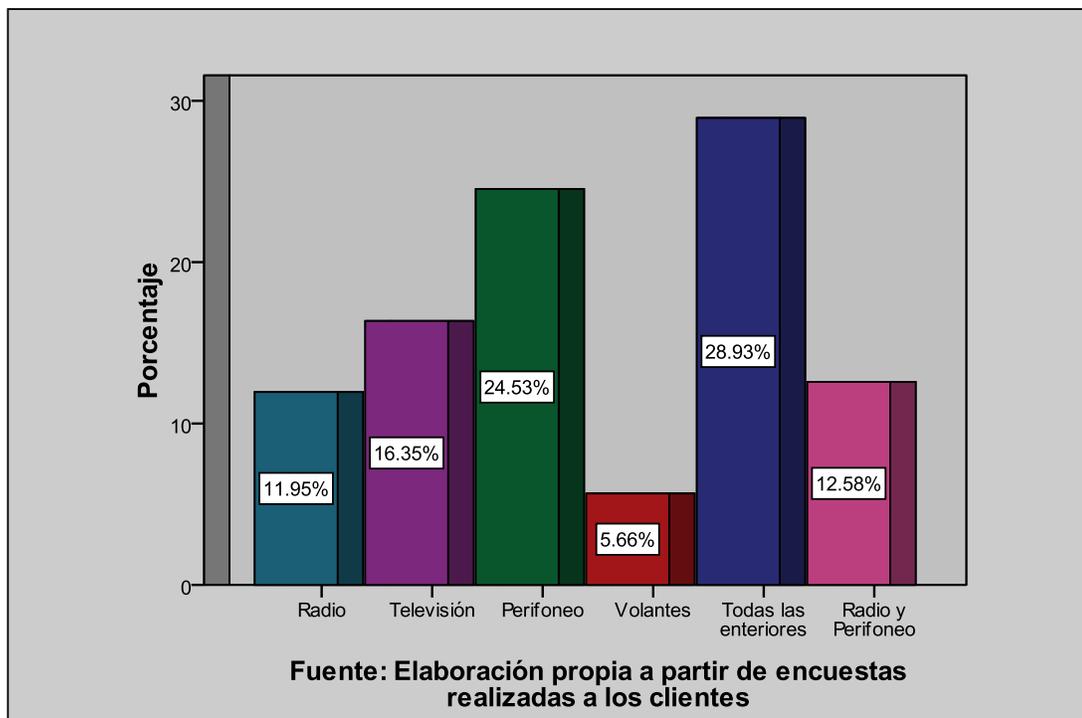
El 58.49% de los clientes expresó que Rincón Paraíso utiliza los medios de publicidad más adecuados para anunciar sus actividades y el 41.51% piensa que los medios utilizados actualmente deberían ser sustituidos por medios más accesibles para todo el público.

Los medios utilizados actualmente por Rincón Paraíso son Anuncios en las radios, perifoneo, según las encuestas realizadas a los clientes, a pesar que estos son los medios más adecuados para los clientes únicamente se utilizan cuando se ofrecen fiestas de eventos especiales. Cabe destacar que un porcentaje de clientes señaló que los medios utilizados no son suficientes ya que existen otros medios a los que se podrían recurrir más a menudo para

que el público esté informado de todas las actividades que se ofrecen en el negocio, además no todas las personas tienen la oportunidad de escuchar la radio, y los anuncios de perifoneo no circulan por toda la ciudad si no que solo por la zona central de la ciudad.

**Gráfico N° 23**

**Medios para anunciar las fiestas**



Un 28.93% considera que las actividades se deben anunciar por todos los medios antes mencionados, el 24.53% opina que el medio publicitario más adecuado para que Rincón Paraíso anuncie sus actividades es el perifoneo seguido de la televisión con un 16.35%. Las estaciones radiales están ubicadas en tercer lugar de preferencia por los clientes para la publicidad de este negocio con un 11.95%, sin embargo, un 12.58% piensa que la mejor opción es anunciar las fiestas tanto por las radios como por medio del perifoneo, es decir, utilizar ambos medios.

Rincón paraíso debería implementar una campaña publicitaria haciendo uso de todos los medios disponibles y que son de agrado para los clientes, tomando en cuenta la opinión de ellos ya que de esta forma se atraerá mayor cantidad de personas. Al estar estos medios más accesibles para el público como son (radios, televisión, perifoneo, volantes) garantizará una mejor comunicación empresa-cliente. Es preciso mencionar que al hacer uso de estos medios publicitarios Rincón Paraíso será aún más reconocido en otras zonas geográficas, y abarcará otros mercados, lo que permitirá obtener mayores ganancias al tener mayor afluencia de clientes.

Según observaciones realizadas (Anexo 05) la comunicación promocional no es eficiente ya que las fiestas solamente se anuncian cuando son eventos especiales con diversas compañías a través de perifoneo, también es muy usual que las fiestas se realicen con Radio Stereo YES es por ello que este es el medio más utilizado por el negocio.

El nombre del negocio está posicionado en el mercado ya que Rincón Paraíso tiene aproximadamente 10 años de brindar al público sus servicios, debido a su antigüedad en el mercado es muy reconocido por los consumidores. Observación realizada. (Anexo 05)

Actualmente el propietario implementa estrategias promocionales que ayudan al desarrollo del negocio, además atraen mayormente la cantidad de clientes. Entre las promociones que se brindan directamente a los clientes esta:

- Los días jueves y domingos no se cobra la entrada.
- Las primeras 10 personas no pagan el ingreso al negocio.
- En ocasiones la cerveza “Victoria Frost” se vende al 2x1.
- Por la compra de cierta cantidad de cerveza te obsequian una gorra o una camiseta dependiendo del tipo de fiesta que se lleve a cabo.
- Oferta de cigarrillos cuando son eventos patrocinados por la Belmont PallMall y Marlboro.
- Existen eventos donde proporcionan Barra Libre en horas estipuladas según la organización de la fiesta.

Es preciso mencionar que la empresa aplica ciertas estrategias que ayudan al mejoramiento del negocio, sin embargo proponemos las siguientes que ayudarán a aumentar las ventas y abarcar clientes de la competencia lo que pondrá a Rincón Paraíso en una mejor posición en el mercado competitivo.

- Noche de damas.
- Regalar una cerveza a las primeras 10 personas.
- Por la compra de cierta cantidad de cerveza obsequiar camisetas con el logotipo de Rincón Paraíso.
- Con la implementación del Karaoke premiar a las personas que canten mejor.

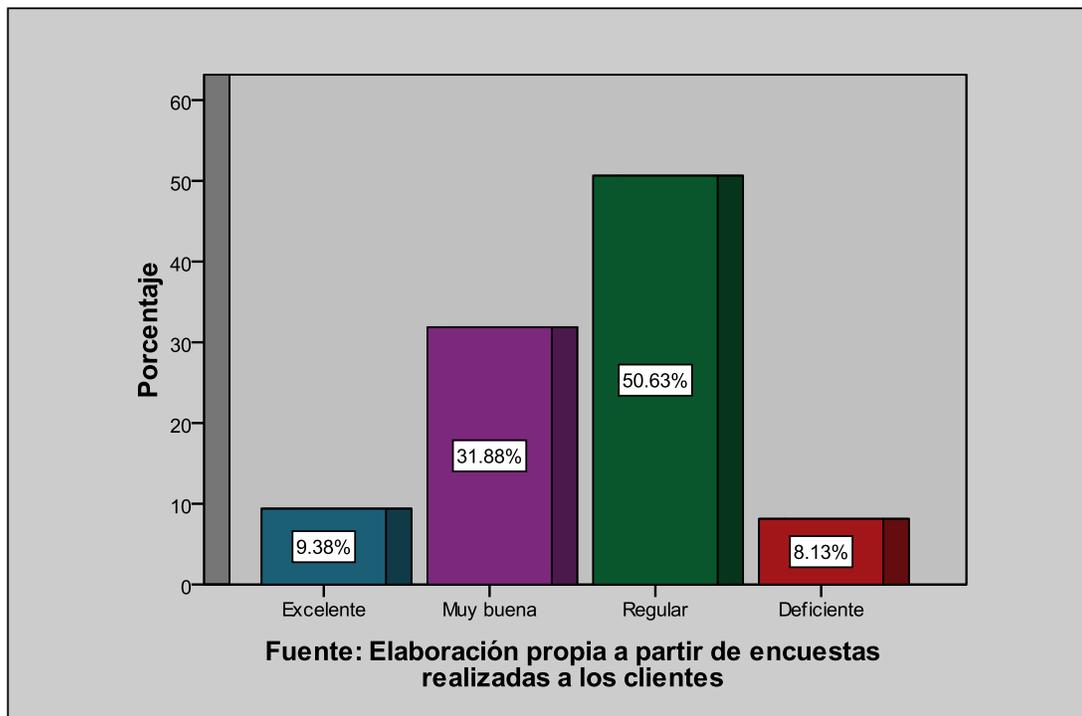
### **4.5.3. Atención al cliente**

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. La oferta que una compañía hace al mercado comúnmente incluye ciertos servicios. El componente de servicios puede ser una parte pequeña o grande de la oferta total. De hecho la oferta puede fluctuar desde un bien puro por un lado, hasta un servicio puro, por el otro. Para una compañía puede ser un bien o un servicio y podrían incluirse servicios adicionales. Aquí nos concentraremos en los servicios al cliente que acompañan la oferta principal. (Kotler & Armstrong, 1991)

Los consumidores no solo quieren ciertos servicios, sino que también los desean en cierta cantidad y de la calidad correcta. Las compañías tienen la obligación de evaluar la calidad de su servicio y los de la competencia en relación con las exigencias del público. La empresa puede descubrir deficiencias en el servicio por medio de varios instrumentos: Compras por comparación, encuestas periódicas entre los consumidores, cajas de sugerencias y sistemas de manejo de quejas. La tarea no consiste en minimizar la conducta de quejarse sino maximizar la oportunidad del cliente para quejarse de modo que la empresa pueda saber que calidad de servicios da y que los consumidores desilusionados puedan encontrar satisfacción.

Gráfico N° 25

Atención al cliente



Con respecto a la atención al cliente un 50.63% considera que es regular, un 31.88% muy buena y un 8.13% deficiente, lo que significa que existen algunos elementos que dificultan una atención de calidad ya que únicamente el 9.38% piensa que la atención es excelente.

Según las observaciones realizadas (anexo 05), existen ciertas deficiencias en cuanto a la atención al cliente, ya que los meseros no realizan su trabajo de la manera más cortés y eficiente, lo que significa un gran riesgo para la empresa ya que de los clientes depende el éxito del negocio y si los clientes no están satisfechos con la atención podrían buscar otra opción para divertirse.

Rincón Paraíso es una empresa donde visitan personas de toda clase social y personas de todas las edades (jóvenes, adultos) lo que indica que la afluencia de clientes es muy

variada. Sin embargo la atención al cliente se realiza de forma imparcial, todos los clientes que acceden al local son atendidos de la misma forma independientemente del nivel económico que este posea. (Anexo 05)

Rincón Paraíso no cuenta con un programa de capacitaciones para el personal que labora, sin embargo en una ocasión se realizó una capacitación por parte de INTUR (Instituto nicaragüense de Turismo) por lo que se trató de implementar los nuevos conocimientos adquiridos de esta forma brindándoles a los clientes una atención más esmerada. (Tenorio, Proceso Productivo y Comercialización de Rincón Paraíso, 2011) (Anexo 02)

El servicio que brinda con respecto a la discoteca es variado ya que la programación de la música se realiza de forma eficiente, existe una persona encargada de los controles del audio, y en ocasiones los clientes que acceden al local a pedidos de música de acuerdo a sus preferencia, en este sentido el DJ es el responsable de seleccionar la música atendiendo la demanda de los clientes.

Con relación al servicio de restaurante, en ocasiones es tardado, ya que cuando existe mucha demanda de clientes los pedidos son tardados y esto hace que el proceso sea deficiente lo que conlleva inquietud por parte de los clientes y esto podría originar conflictos entre las partes. Según (Gráfico N° 09) los clientes expresaron que el servicio si es tardado ya que esto abarca la mayoría de las personas que fueron encuestadas.

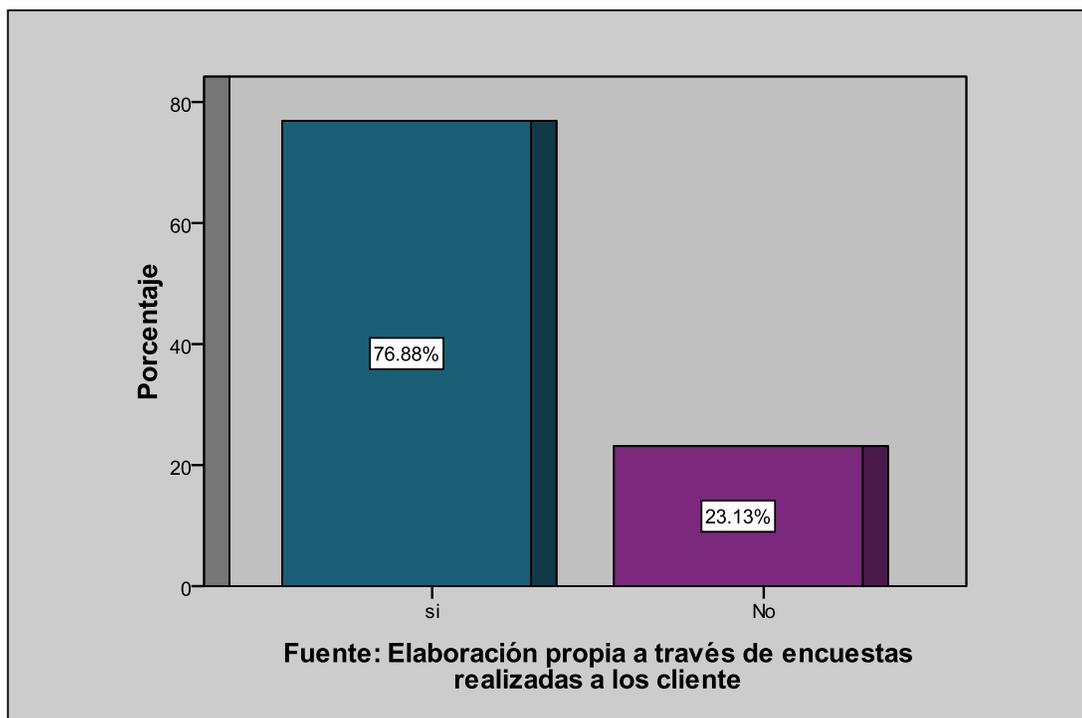
La presentación de los trabajadores es adecuada ya que poseen uniformidad al momento de laborar y atender a los clientes, el color de la camisa es blanco y el pantalón es negro ya sea para hombre o mujer. Para los demás empleados ya sea el cajero, personas que atienden en el bar, responsable de los baños no poseen uniforme por lo que es opcional para ellos. (Anexo 05)

Por lo tanto la mayoría de las personas considera que la atención al cliente es regular ya que existen deficiencias en las cuales el propietario debería de tomar medidas que ayude a mejorar la calidad en el servicio. Según el análisis realizado acerca de la situación a la que se enfrenta Rincón Paraíso recomendamos que:

- Se realicen capacitaciones para el personal en cuanto a la atención al cliente ya que de ellos depende la sobrevivencia del negocio.
- Atender a los clientes con el mayor esmero posible para que se sientan cómodos.
- Al momento de acceder al local que los responsables de la entrada sean amables cuando registren a las personas.
- Utilizar uniforme para todos los empleados para que le proporcione mayor presentación a Rincón Paraíso.
- Inculcar a los meseros la frase: “el cliente siempre tiene la razón”

**Gráfico N° 25**

**Recomendación a otras personas**



Un 76.88% de los encuestados expresó que ha recomendado el lugar a otras personas debido a que se sienten cómodos con el servicio que se les brinda, y un 23.13% no recomienda el lugar.

Las personas recomiendan Rincón Paraíso debido a que brinda un ambiente agradable donde se disfruta en familia y con amigos es decir que proporciona al público una variedad en servicios como es el Bar, restaurante y Discoteca. Con relación a la discoteca la música es variada ya que la programación es accesible para todo tipo de público tanto jóvenes y adultos. Además los precios son accesibles lo que permite se retire del local con satisfacción y por lo tanto recomienda a las demás personas para que también visiten el local y se sientan cómodos.

#### **4.5.4. Competencia**

“Para tener éxito una compañía debe poner a disposición del cliente un valor y una satisfacción mayores que los proporcionados por los competidores, también deben ganar una ventaja estratégica, posicionando poderosamente sus ofertas contra las ofertas de los competidores en la mente de los consumidores. Ninguna estrategia competitiva de mercadotecnia individual es la mejor para todas las compañías, cada empresa debe considerar su propio tamaño y su posición en la industria, en comparación con sus competidores, muchas veces las empresas pequeñas desarrollan estrategias que hacen obtener índices de utilidades mejores que los porcentajes que obtienen las grandes empresas”.(kotler & Armstrong, 1991)

La competencia es un factor clave en el mercado ya que esta determina la competitividad de la empresa en el mercado, lo que permite ser diferenciados con respecto a las empresas que se dedican a un mismo rubro.

#### **Competidores en el sector industrial:**

Rincón Paraíso cuenta con competidores que son directamente relacionados con el giro del negocio y además de ello ofrecen los mismos servicios con la diferencia de que estos están orientados a otro segmento de mercado. Entre los competidores que más se destacan son:

- **Tequilas Bar & Grill:** es el competidor de mayor relevancia el cual ofrece exactamente los mismos servicios que ofrece Rincón Paraíso. La única diferencia que tiene este negocio es que está dirigido especialmente a personas adolescentes.

Además debido a su ubicación representa un peligro para la empresa por lo que puede acaparar a sus clientes. En la actualidad representa la competencia más fuerte para Rincón Paraíso, ofreciendo servicios de bar, discoteca y restaurante, con una infraestructura cómoda y atractiva para el público.

- **Rancho Escondido:** este negocio ofrece los mismos servicios que Rincón Paraíso, a pesar de estar ubicado en el centro de la ciudad su segmento de mercado es dirigido a personas con menos ingresos económicos. Aunque el segmento de mercado no es el mismo al de Rincón Paraíso es posible que represente un riesgo debido a la fácil accesibilidad.
- **El Kantón:** al igual que Rancho Escondido este negocio está ubicado dentro de la ciudad de Matagalpa ofreciendo servicios de bar, restaurante y una pequeña pista. Dirigido a un segmento de mercado similar al de Rancho Escondido por lo que representa un nivel mínimo de competencia para Rincón Paraíso.

### **Servicios y productos sustitutos:**

Los restaurantes que ofrecen los mismos platillos representan competencia indirecta para Rincón Paraíso en los que pueden mencionar:

- Las Praderas
- Casa Grande
- Maná del cielo
- Picoteo
- El Pullazo
- Monkeys
- Comiderias

En la ciudad también existen negocios donde brindan servicios de Bar como son:

- Artesanos
- Woods

- La Cabaña
- Madre Tierra
- Picoteo
- Champions
- Place
- Vipay

Actualmente la ciudad de Matagalpa cuenta con una nueva Discoteca llamada “Zona Brothers” ubicada en Las Tejas a pocos kilómetros de Rincón Paraíso. Esto atraerá desventajas para Rincón Paraíso ya que ofrece los mismos servicios y por lo tanto algunos clientes optarán por visitar el nuevo negocio

#### **4.6. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (Cabezas, 2008)

El análisis FODA ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio. Esta herramienta es de mucha importancia y de mucha ayuda a la organización ya que le proporciona información sobre la situación actual de la empresa lo que le facilita la toma de decisiones y la implementación de nuevas estrategias que aumenten la productividad de la empresa y la competitividad en el mercado.

#### **4.6.1. Componentes internos de la organización**

##### **Internamente se analizan:**

- Desempeño laboral y ejecutivo.
- Recursos financieros.
- Factor humano.
- Instalaciones de producción.
- Capacidad de producir.
- Participación en el mercado de la empresa en unidades físicas y monetarias.
- Percepción de los clientes o consumidores.
- Calidad de productos para el cliente, es decir, que el consumidor o cliente obtenga el producto con las siguientes características: sin defectos, disponibilidad, cantidad, calidad, momento y lugar adecuado con la actitud de servicio por parte del vendedor en el momento de la compra.
- Comunicaciones organizacionales: llevar en buenos términos las relaciones humanas dentro de la empresa.(Carpizo)

##### **4.6.1.1. Fortalezas**

Describen los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿En qué se diferencia la empresa de la competencia?, ¿Qué sabe hacer mejor?

##### **4.6.1.2. Debilidades**

Describen los factores en los cuales se posee una posición desfavorable respecto a la competencia.

#### **4.6.2. Componentes externos a la organización**

##### **4.6.2.1. Oportunidades**

Describen los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo se convierten en una desventaja competitiva.

##### **4.6.2.2. Amenazas**

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden aludidas o convertidas en oportunidades. (Cabezas, 2008)

Estos cuatro componentes del análisis FODA, permiten hacer un análisis sobre el comportamiento general de la organización, estudiando todos y cada uno de los aspectos relevantes tanto a nivel interno (todo el funcionamiento de la empresa) y externo (todo el comportamiento del mercado).

Para realizar el análisis de los elementos FODA aplicamos una entrevista, encuestas y observación, en donde se dirigieron ciertas preguntas que ayudaron a obtener elementos claves para dicho análisis. (Anexo 02, 03, 04, 05).

##### **Fortalezas**

La unidad de mando de Rincón Paraíso está bien definida por parte de los empleados, además existe equidad para los trabajadores familiares y no familiares es decir que el trato hacia ambos es igual con respeto y consideración. Existe buena comunicación entre el jefe y empleados ya que están en constante interacción para atender cualquier eventualidad. Sin embargo al momento que acceden los clientes al local estos son tratados de igual forma sin importar el ingreso que generen para el negocio, los clientes además del pago en efectivo tienen la oportunidad de realizar sus pagos con tarjetas, los precios que se ofrecen son accesibles para todos los clientes y en el caso de la seguridad, en el negocio existe personal que se encarga de mantener orden en la realización de las fiestas.

La constante comunicación con las empresas proveedoras que ya están bien definidas por parte de la administración de Rincón Paraíso, permite que se realicen fiestas especiales con mayor periodicidad, obteniendo una alta demanda del servicio de discoteca, sin embargo, los servicios que ofrece el negocio son variados, Bar, Restaurante y Discoteca y en caso de ausencia de energía eléctrica Rincón Paraíso posee planta eléctrica para que las actividades continúen llevándose a cabo. La ubicación del negocio es un punto estratégico, el hecho de que este alejado de la ciudad hace que a las personas les agrada mas la idea de visitarlo porque les permite salir del ambiente rutinario de la ciudad, además los turistas lo pueden localizar fácilmente, el área de parqueo con que cuenta el negocio es amplia, lo cual facilita a los clientes llevar sus automóviles a los que se les brinda seguridad por medio del personal de Rincón Paraíso. El nombre del negocio posicionado en la población Matagalpina, es decir que el lugar es reconocido por la por los habitantes de esta ciudad. Además posee capital suficiente para comprar un local propio para el negocio u otras necesidades. Todo estas fortalezas ayudan a que la empresa pueda enfrentar la competencia de manera eficiente. (Anexo 16)

### **Oportunidades**

Las principales oportunidades con que cuenta la empresa son: Carreteras en buen estado para los visitantes, existe comunicación constante con proveedores ya que estos están bien definidos. El avance de la tecnología hace que se utilicen con facilidad el internet y otros medios para crear publicidad. También por el hecho de haber iniciado el negocio con un préstamo bancario se obtuvo un buen record crediticio, lo que permite el acceso a fuentes de financiamiento. El desarrollo del turismo permite que al negocio asistan clientes tanto de otras ciudades como extranjeros. El competidor más cercano que tiene la empresa es Tequilas Bar el cual no afecta el funcionamiento de sus actividades ya que este ofrece los mismos servicios pero está dirigido a otro segmento de mercado .Las empresas proveedoras ofrecen diversidad en eventos para animar fiestas esto permite que las actividades sean diferenciadas. El acceso a las capacitaciones que brinda INTUR podrían solucionar los problemas de atención al cliente y del proceso administrativo. (Anexo 16)

## **Debilidades**

La empresa presenta deficiencias con relación al proceso administrativo ya que no se realizan estados financieros, la publicidad se realiza únicamente cuando son fiestas de eventos especiales. La falta de capacitación de los meseros afecta la atención al cliente. También el local presenta deficiencias en cuanto a la infraestructura ya que es inadecuada, además la distribución del local está mal organizada y el mobiliario es insuficiente cuando se realizan fiestas especiales. Los servicios higiénicos presentan deficiencias. El local es rentado por lo tanto no se puede realizar ningún tipo de remodelación. (Anexo 16)

## **Amenazas**

Aparición de nuevas estrategias que implemente la competencia y la aparición de nuevos competidores. El incremento en los precios de los insumos y en el precio de la renta del local. La existencia de nuevos inquilinos con una mejor oferta de arrendamiento y los cambios en las leyes relacionadas al giro del negocio. (Anexo 16)

### **4.7. Aspectos Financieros**

“Las operaciones financieras son las que tienen por objeto procurar al organismo social los elementos económicos que forman la base indispensable para la adquisición, conservación y operación de todos sus elementos materiales y humanos, y enseñan la mejor manera de combinar y aprovechar esos elementos económicos traducidos en dinero”. (Ponce, 1992)

“El análisis financiero implica el uso de diferentes estados financieros. Estos tienen varias funciones. En el balance general se presenta un resumen en el que se incluye los activos totales, pasivos totales y capital de los accionistas. Posteriormente el estado de resultado que es un resumen de los egresos y gastos de una compañía a lo largo de determinado período que concluye con los ingresos o pérdidas netos de un periodo”.(Palacios, 2009)

El dinero es lo que mueve a una empresa, si no se cuenta con capacidad financiera es muy difícil que una empresa sobreviva, es preciso analizar su situación a haciendo uso de los estados financieros como es el balance general, estado de resultados, todo esto con el fin de conocer la posición económica en la que se encuentra la empresa.

Rincón Paraíso no hace uso de los estados financieros ya que no se cuenta con un departamento de contabilidad que regule los recursos de forma detallada para aplicar el balance general y estado de resultado dentro del negocio. El Ing. Tenorio lleva un control de las operaciones que se efectúan pero no se realiza un análisis exacto de todos los elementos que contienen los estados financieros.(Tenorio, Analisis FODA y Aspectos Financieros, 2011) (Anexo 02)

### **4.7.1. Capital**

“La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios)”.(Palacios, 2009)

La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo. Para determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma obtenemos lo que se llama el capital de trabajo neto contable. Esto supone determinar con cuántos recursos cuentan la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo.

El capital de trabajo con el que se cuenta es propiamente del Ing. Marlon Tenorio quien desde los inicios invirtió en el negocio parte de sus ahorros personales. A partir de las ganancias que se obtienen en la realización de las actividades se invierte un porcentaje para la compra de algunos equipos modernos que son útiles para mejorar el servicio. También las ganancias se reinvierten es decir que al momento de vender un producto el dinero que se

obtiene de la venta es utilizado para abastecer nuevamente. (Tenorio, Analisis FODA y Aspectos Financieros, 2011) (Anexo 02)

### **4.7.2. Rentabilidad**

“La rentabilidad mide la capacidad de la generación de utilidad por parte de la empresa. Tiene por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúa los resultados económicos de la actividad empresarial. Expresa en el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital”. (Mendoza, 2009).

“La empresa debe ser percibida, por los familiares, como rentable, financiera y organizativamente sana, que su dirección sea placentera y constituya un medio de realización psicológico y emocional y no sólo una manera de ganar dinero. Debe ser un asunto de familia desde los comienzos. La familia debe conocer el negocio y aceptarlo como un elemento natural en la vida hogareña”.(Flores, 2008).

Uno de los objetivos más importantes que persigue una empresa es la rentabilidad, sin dejar de reconocer que existen otros tan relevantes como crecer, agregar valor a la empresa, etc. Pero sin rentabilidad no es posible la permanencia de la empresa en el mediano y largo plazo, sin rentabilidad es imposible pensar en inversiones, mejorar los ingresos del personal, obtener préstamos, crecer, soportar situaciones difíciles, etc.

En el caso de Rincón Paraíso se considera que es una empresa rentable ya que se obtiene un margen de utilidad del 50% esto significa que los gastos cubren la totalidad de los costos lo que indica que las ganancias son suficientes. Para determinar la rentabilidad se realiza restando al total de las ventas los costos de materia prima. Cabe destacar que según la información suministrada por el Ing. Tenorio la inversión realizada ha sido excelente ya que todas las ganancias son utilizadas de la mejor manera posible siendo depositados en una cuenta para su uso personal. (Tenorio, Analisis FODA y Aspectos Financieros, 2011) (Anexo 02)

### 4.7.3. Razones Financieras

“Las razones son un método simplificado de comunicar ciertos hechos cruciales acerca de las operaciones de la situación financiera de la empresa. Generalmente se admite que la misma información se podrá comunicar, sin el cálculo de razones y aun cuando se utilicen las razones.”(Lawrence Schall, 1983)

“Las razones financieras que generalmente se usan son esencialmente de dos tipos, en la primera se resumen algunos aspectos de la situación financiera de la empresa en determinado momento cuando se prepara el balance general. En la segunda se resumen algunos aspectos del desempeño de una compañía en determinado período, por lo general un año. A estas razones se les denomina razones del estado de resultados/balance general.”(Palacios, 2009)

“Se utilizan cuatro tipos de razones al analizar la posición financiera de una compañía:

- **Razones de Liquidez:** indican la capacidad de la compañía para cumplir sus obligaciones de corto plazo (Análisis de los estados financieros.), a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas.
- **Razones de Apalancamiento:** indican la capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones de corto y de largo plazo.
- **Razones de actividad:** también conocida como razón de eficiencia o de rotación, indican que tan efectivamente está utilizando la compañía sus activos. Algunos aspectos del análisis de actividad guardan un vínculo muy estrecho con el análisis de liquidez, esta razón se concentra en la eficiencia de las compañías para manejar dos grupos específicos de activos: cuentas por cobrar e inventarios y sus activos totales en general.

- **Razones de Rentabilidad:** indican los retornos netos de ventas y activos. Son de dos tipos: las que representan la rentabilidad en relación con las ventas y las que lo hacen con respecto a la inversión. Juntas estas relaciones permiten conocer la eficacia operativa de la empresa”.(Lawrence Schall, 1983)

Las razones financieras cumplen una importante dentro del funcionamiento general de la empresa ya que de ello depende conocer la posición en la que esta se encuentra, además es esencial la aplicación de razones financieras ya que a través de ellas se conocen ciertos elementos claves donde se plasman si la empresa está funcionando bien o mal, es decir que al existir situaciones indebidas se toman medidas para cambiar el rumbo de la empresa y evitar que se sigan cometiendo los mismos errores.

Para hacer uso de las razones financieras es necesario aplicar algunos estados financieros como el balance general y estado de resultado, por lo que en la empresa familiar Rincón Paraíso no cuenta con departamento de contabilidad que realice todas las operaciones necesarias para llevar un control de todos los activos y pasivos, sin embargo el que lleva el control de los ingresos y egresos efectuados durante las operaciones es el Ing. Tenorio. Además no se obtuvo acceso a estos datos ya que el propietario expresó que es información confidencial.

Es decir que se lleva un control exhaustivo de todos los gastos que se realizan diariamente como es la compra de productos de limpieza, mantenimiento de mobiliario y equipo de oficina, pago de renta, pago de salario, pago de servicios básicos (agua, luz, teléfono) compra de insumos para la elaboración de los alimentos para el servicio de restaurante, también se garantiza el abastecimiento de bebidas (agua, jugo, gaseosas, cervezas, ron,). Además se lleva control de las ventas que se realizan durante se efectúan las actividades.(Tenorio, Analisis FODA y Aspectos Financieros, 2011) (Anexo 02)

Al analizar todos y cada uno de los aspectos que determinan la posición financiera de la empresa nos encontramos con que Rincón Paraíso debería contratar un contador externo para que se lleve un mejor control sobre el uso del efectivo, el manejo de las cuentas de

activo y pasivo ya que de esta forma ayudará a conocer con más profundidad y exactitud el origen de los fondos y hacia donde se encaminan. Es de vital importancia hacer énfasis en las ventajas que se podrían obtener al implementar esta alternativa, todo ello le conducirá a la empresa a tomar decisiones correctivas ya que si se está fallando en algo inmediatamente se tomaran medidas que conlleven al mejor funcionamiento.

#### **4.7.4. Flujo de Caja**

“El propósito de la Administración del Flujo de caja es maximizar los fondos disponibles para inversión y consumo. La administración eficiente de caja también permite que un saldo de caja dado sostenga un volumen más alto de las transacciones. La estrategia del individuo para una administración eficiente de caja es relativamente simple. Los cheques se depositan tan pronto como sea posible y los pagos de cuentas se demoran tanto como sea posible sin recurrir en cargos financieros, las tarjetas de crédito y cuentas de crédito son de utilidad particularmente en este aspecto ya que el tiempo entre la compra y el pago puede ser d hasta varios meses en algunos casos”. (Lawrence Schall, 1983).

“El capital de trabajo tiene relación directa con la capacidad de la empresa de generar flujo de caja. El flujo de caja o efectivo, que la empresa genere será el que se encargue de mantener o de incrementar el capital de trabajo. La capacidad que tenga la empresa de generar efectivo con una menor inversión o una menor utilización de activos, tiene gran efecto en el capital de trabajo.es el flujo de caja generado por la empresa el que genera los recursos para operar la empresa, para reponer los activos, para pagar la deuda y para distribuir utilidades a los socios”. (Mendoza, Capital de trabajo, 2009)

En muchas empresas se subestima la importancia que tiene el flujo de caja, es indispensable que los gerentes comprendan la importancia de este ya que refleja la cantidad total de ingresos y egresos que se dan en un periodo y son una herramienta que ayuda a determinar el grado de liquidez que posee un negocio. Existen muchas empresas que han quebrado por falta de dinero disponible para seguir realizando las compras de insumos necesarios para realizar sus labores, esto sucede por tener un alto grado de descuido en los flujos de

efectivo. El flujo de caja de la empresa debe ser suficiente para mantener el capital de trabajo, para reponer activos, para atender los costos de los pasivos.

Rincón Paraíso al no contar con estados financieros, no realiza flujo de caja para conocer de una manera más técnica las ganancias durante el mes. (Tenorio, Analisis FODA y Aspectos Financieros, 2011) (Anexo 02)

#### **4.8. Estrategias de desarrollo de la empresa familiar**

“Muchas compañías operan sin tener planes formales, en las nuevas empresas, en ocasiones los gerentes están tan ocupados que no disponen el tiempo para la planificación. En las pequeñas compañías los gerentes a veces piensan que solo las grandes corporaciones necesitan una planificación formal. El proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes consiste en el desarrollo de una misión clara de la compañía, de una cartera de negocios sólida y de la coordinación de las estrategias funcionales”.(kotler & Armstrong, 1991).

“El plan estratégico de la compañía establece a qué clase de negocio se dedicara la compañía y los objetivos para cada uno de ellos. Después dentro de cada unidad de negocios debe tener lugar para una planificación más detallada. Los principales departamentos funcionales en cada unidad: Mercadotecnia, finanzas, contabilidad, compras, fabricación, sistemas de información, recursos humanos y otros, deben trabajar juntos para el logro de los objetivos estratégicos”.(kotler & Armstrong, 1991).

“La planeación estratégica tiene su relación más directa con las políticas, el termino estrategia indica por sí mismo algo activo, algo que debe hacerse. Steiner, en su obra Planeación Estratégica, distingue entre Estrategias comerciales las que define como misiones, propósitos, objetivos y políticas, y Estrategias de Programas: que se relacionan con la adquisición y disposición de los recursos para proyectos específicos”. (Ponce, 1992).

Las empresas, sin importar su dimensión deben crear planes estratégicos que le ayude a desarrollarse en las distintas áreas y que esto les permitan ser competitivas en el mercado, se deben trazar objetivos claros y posibles de lograr y determinar la manera en que estos se van a cumplir. Las políticas son indispensables a la hora de realizar la planeación de estrategias para que los encargados de cumplir los objetivos tengan algo en que basarse en la toma de decisiones, además es necesario que se realice en una organización porque ello determinara el rumbo de la empresa.

El Ing. Tenorio al no poseer conocimientos administrativos no implementa planes estratégicos para el desarrollo de la empresa lo cual representa una desventaja para la empresa con relación a la competencia. (Tenorio, Analisis FODA y Aspectos Financieros, 2011) (Anexo 02)

Al determinar situación de Rincón Paraíso tomamos en cuenta algunos elementos internos y externos del análisis FODA que son importantes para la elaboración de estrategias tomando en cuenta la opinión y sugerencia del Ing. Tenorio y las observaciones realizadas (Anexo 05)

En el anexo 16 se pueden ver las estrategias que se plantearon las cuales servirán de apoyo para el desarrollo de Rincón Paraíso en las que se incluye el aprovechamiento de la demanda de los clientes para la realización de actividades diferenciada, además la ubicación es estratégica para hacer publicidad a través del rotulo, especialmente para las personas que visitan la ciudad y atraer a los futuros prospectos. sin embargo la empresa debería utilizar los medios virtuales (televisión e internet) para difundir información sobre la realización de las actividades. La empresa debería añadir la actividad de karaoke por estar relacionado con el giro principal del negocio, de esta forma atraería más a los clientes. Sin afectar las actividades principales como son: Bar, restaurante y discoteca. Ya que el karaoke estaría relacionado directamente con la disco. Además aprovechar las capacitaciones que brinda INTUR para mejorar la atención al cliente y la aplicación del proceso administrativo y el acceso a fuentes de financiamiento que facilite la realización de modificaciones en la infraestructura en lo que respecta a pisos, mesas, sillas, baños, para ser

mejor que la competencia. Mejorar la distribución del local para brindar mayor comodidad a los clientes Actualmente la empresa presenta dificultades en cuanto a las funciones básicas de administración (planeación, organización, dirección y control). Por lo tanto es necesario: contratar personal especializado para implementar un sistema contable e invertir en capacitaciones para el manejo de este mismo sistema. También capacitar al personal con respecto a la atención al cliente. Hacer mayor cantidad de negociaciones con las compañías abastecedoras de licor, cervezas y gaseosas con el fin de poder realizar promociones a los clientes. (Anexo 16)

## V. CONCLUSIONES

- Rincón Paraíso es una pequeña empresa familiar que ofrece los servicios de bar, restaurante y discoteca, está ubicado en el sector turístico.
- Rincón paraíso presenta deficiencias en cuanto a la atención al cliente y la infraestructura que presenta no llena las condiciones necesarias para llevar a cabo las actividades.
- Las áreas fundamentales con las que cuenta Rincón Paraíso son:
  - Área administrativa.
  - Atención al cliente.
  - Área de cocina.
  - Servicios Generales.
- Los conflictos familiares en esta empresa se dan debido a la inconformidad que expresan los sobrinos del propietario con respecto al salario que reciben.
- La empresa posee deficiencias en cuanto a la aplicación del proceso administrativo ya que no se llevan controles con relación al manejo de efectivo, la planeación y organización de las actividades se realiza de manera empírica y no posee planes estratégicos (misión, visión, planes de corto, mediano y largo plazo).
- El competidor más relevante que tiene Rincón Paraíso es Tequilas Bar & Grill, el cual ofrece los mismos servicios.

- El propietario de Rincón Paraíso ya tiene bien establecidos los proveedores de insumos para los servicios de bar y restaurante.
- Debido a las deficiencias se proponen algunas mejoras para el desarrollo de Rincón Paraíso.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Antognolli, S. (2003, Enero 15). *La sucesión en las empresas familiares*. Retrieved Noviembre 02, 2011, from SHT promoviendo el desarrollo del talento humano: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/sucesion.htm>
- Antognolli, S. (2009, octubre 16). *Los Recursos Humanos en las empresa familiares*. Retrieved octubre 06, 2011, from Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/innovacion-emprendimiento/recursos-humanos-en-empresas-familiares.htm>
- Cabezas, G. F. (2008, Marzo 14). *Gestion para Pymes*. Retrieved Mayo 15, 2011, from Empresas Familiares: <http://gfcabeza.wordpress.com/category/empresas-familiares/>
- Cappelline, A. c. (2006, Enero 02). *Proceso Productivo*. Retrieved Noviembre 10, 2011, from mailxmail.com: <http://www.mailxmail.com/curso-7-m-todo-proceso-productivo/introduccion-concepto-proceso-productivo>
- Carpizo, R. *Administracion Básica*. Mexico: Limusa.
- Casanova, S. C., & J, A. (2011, Abril 28). *Empresa Familiar: Guia Básica para empresarios y directivos*. Retrieved Mayo 06, 2011, from Wikipedia: [http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_familiar](http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar)
- Castillo, R. E. (2009, Julio). *UNA PERSPECTIVA HETERODOXA SUGERIDA PARA EL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES*. Retrieved Abril 3, 2011, from Redalyc: [redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21211979006.pdf](http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21211979006.pdf)
- Chavarria, B., & Mairena, E. (2008). *Los Empresarios, emprendedores en las micro, pequeñas y medianas empresas(MYPYMES)*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa.
- Ewing, D. (2011, Octubre 15). *Empleados familiares: puntos positivos y negativos*. Retrieved Noviembre 09, 2011, from laempresafamiliar.com: <http://www.laempresafamiliar.com/networking/fondo-editorial/197/empleados-familiares-puntos-positivos-y-negativos>

- Flores, J. G. (2008, Agosto 28). *Materia prima*. Retrieved Mayo 10, 2011, from Gerencia.com: <http://www.gerencie.com/materia-prima.html>
- Golovina, N. (2008). *Fijacion de Precios*. Matagalpa: UNAN.
- Golovina, N. (2010). *Folleto de Publicidad*. Matagalpa: UNAN.
- Golovina, N. (2008). *Plaza*. Matagalpa: UNAN.
- Gómez, R. M. (2010, 01 03). *Clasificacion de las empresas*. Retrieved 04 26, 2011, from mailxmail.com: <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-secretariado/clasificacion-empresas>
- Guerrero, M. (2001, Noviembre 01). *Evolucion de la empresa familiar*. Retrieved Mayo 10, 2011, from Gestipolis.com: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/23/evoempfami.htm>
- Guerrero, M. (2001, 10 10). *Herramientas para emprendedores*. Retrieved Noviembre 04, 2011, from gestiolis.com: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/22/ef.htm>
- Hundskopf, J. A. (2005, Agosto 12). *El rol del directorio en empresas familiares*. Retrieved Abril 25, 2011, from Ilustrados.com: <http://www.ilustrados.com/tema/7106/directorio-empresas-familiares.html>
- Instituto PYME. (SF). *Herramientas PYME, la pequeña empresa familiar*. Retrieved Noviembre 08, 2011, from SMEtoolkit: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3528/La-peque%C3%B1a-empresa-Familiar>
- Instituto PYME. (2006, Noviembre 18). *La pequeña empresa familiar*. Retrieved Abril 15, 2011, from SMEToolkit: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3528/La-peque%C3%B1a-empresa-Familiar>

Johnson, S. (2002, 04 30). *Ejemplo de empresa familiar*. Retrieved Mayo 10, 2011, from Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/mujeres/administracion-en-johnson-empresa-familiar.htm>

Kenneth, D. (1988). *Administracion en mercadotecnia*. Mexico: Limusa.

Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia 3ed*. Mexico: Prentice - Hall Hispanoamericana.

kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.

La gran enciclopedia de economía. (SF). *Capital*. Retrieved Agosto 16, 2011, from [www.economia48.com](http://www.economia48.com): <http://www.economia48.com/spa/d/capital/capital.htm>

Lawrence Schall, C. w. (1983). *Administracion Financiera*. Mexico: McGraw-Hill.

López, C. (2002, Octubre 05). *Factores motivacionales*. Retrieved Octubre 16, 2011, from Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/46/motemplead.htm>

Marmioli, M. B. (2002, Agosto 18). *Estructura Organizacional*. Retrieved Julio 12, 2011, from Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.shtml>

Marquez, M. P. (2002, Enero 01). *Satisfaccion Laboral*. Retrieved Mayo 19, 2011, from Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>

Martinez, L. E. (2003, Mayo 24). Elegiran a Eva del Paraíso. *La Prensa* , p. 5.

Martinez, R. (2009, Febrero 15). *Definición de Metas*. Retrieved 06 12, 2011, from [Dimensión empresarial.com](http://www.dimensionempresarial.com): [tpt://www.dimensionempresarial.com/7/definicion-de-metas/](http://www.dimensionempresarial.com/7/definicion-de-metas/)

McCarthy, E. J. (1967). *Comercializacion, Un Enfoque Gerencial*. Buenos Aires: El Ateneo.

Mendez, A., & Montenegro, R. (2005). *El Fortalecimiento Institucional de la PYMES (Pequeñas y medianas empresas)*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa.

Mendoza, M. (2009). *Análisis de ventas, costos y rentabilidad*. Matagalpa: UNAN.

Mendoza, M. (2009). *Capital de trabajo*. Matagalpa: UNAN.

Monterroso, E. (2000, Agosto 01). *El proceso Logístico y la gestión en cadena de abastecimiento*. Retrieved Mayo 2001, 05, from Scribd:

<http://es.scribd.com/doc/6631809/El-Proceso-Logistico-y-La-Gestion-de-Scm>

Neri, T. G. (2008, 12 05). *Principales aspectos legales a considerar en una empresa familiar*. Retrieved Noviembre 02, 2011, from Goodrich Requielme y asociados:

[http://goodrichrequielme.com/PDF/INICIAR\\_UNA\\_EMPRESA.pdf](http://goodrichrequielme.com/PDF/INICIAR_UNA_EMPRESA.pdf)

Palacios, Y. (2009). *Análisis de estados financieros*. Matagalpa: UNAN.

Ponce, A. R. (1992). *Administración moderna*. Mexico: Limusa.

Rizo, R. (2009). *Estadística I*. Matagalpa: UNAN.

Saló, N. (2010, Noviembre 05). *La comunicación en la empresa*. Retrieved Noviembre 08, 2011, from Losrecursoshumanos.com:

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/221-la-comunicacion-en-la-empresa.html>

Socorro, F. (2005, Febrero 01). *Antecedentes Históricos de una empresa familiar*.

Retrieved Mayo 10, 2011, from Gestipolis.com:

<http://www.gestipolis.com/Canales4/emp/emprefa.htm>

Socorro, F. (2011, Marzo 09). *Gerencia y Negocios en Hispanoamérica*. Retrieved Mayo 2011, 06, from Clima Organizacional:

[http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)

Stanton, W. J. (1989). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Mc Graw Hill.

Tacuri, V. H. (2009, Julio 14). *monografias.com*. Retrieved Octubre 20, 2011, from Clima Organizacional en las empresas: <http://www.monografias.com/trabajos68/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz.shtml>

Tenorio, M. (2011, Septiembre 20). Analisis FODA y Aspectos Financieros. (F. d. Valdivia, & M. T. Membreño, Interviewers)

Tenorio, M. (2011, Mayo 12). Antecedentes Históricos y características de Rincón Paraíso. (F. d. Valdivia, & M. T. Membreño, Interviewers)

Tenorio, M. (2011, Agosto 10). Clima organizacional y Recursos humanos de Rincón Paaraíso. (F. d. Valdivia, & M. T. Membreño, Interviewers)

Tenorio, M. (2011, Septiembre 02). Proceso Productivo y Comercialización de Rincón Paraíso. (F. d. Valdivia, & M. T. Membreño, Interviewers)

Thompson, I. (2010, Diciembre 23). *La mezcla de mercadotecnia*. Retrieved junio 05, 2011, from [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net):  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

Thompson, I. (2006, Diciembre 10). *Misión y Visión*. Retrieved Julio 18, 2011, from [Promonegocios.net](http://www.promonegocios.net): <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Valda, J. C. (2010, Julio 15). *Grandes Pymes*. Retrieved Mayo 10, 2011, from La empresa Familiar: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/07/15/los-empleados-no-familiares-en-la-empresa-familiar/>

# *ANEXOS*

Operacionalización de Variables (Anexo 01)

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Instrumentos
1. Empresa Familiar	Antecedentes Históricos	✓ Fundadores	¿Cuándo inició a operar y por qué se le dio el nombre de Rincón Paraíso?	Entrevista dirigida al Propietario
		✓ Origen de capital	¿De dónde se obtuvo el capital inicial para abrir el negocio?	
		✓ Etapas de desarrollo	¿Cuántos dueños ha tenido Rincón Paraíso? ¿Con qué actividades inició el negocio y como se han venido desarrollando? ¿Qué cambios hubo cuando usted pasó a ser dueño del negocio?	
	Características	✓ Giro del negocio	¿Cuáles son las actividades principales a las que se dedica el negocio?	Entrevista dirigida al Propietario
		✓ Sucesión, Misión, Objetivos, y Metas	¿En manos de quién piensa darle continuidad al negocio? ¿Se propone objetivos y metas con respecto al futuro del negocio? ¿Cuál es la razón de ser de su negocio? ¿Qué quieren lograr en el futuro?	
		✓ Tamaño de la Empresa	¿Cuántos empleados laboran en el negocio?	
		✓ Estructura Organizacional	¿Cómo se divide la responsabilidad de las actividades? ¿Existe reglamento interno conocido por los empleados?	
2. Diagnóstico Emp	Recursos Humanos en la Empresa	✓ Relación de recursos de familias y	¿Existe rotación en los puestos de trabajo? ¿Al contratar al personal se hace en conjunto con la familia?	Entrevista dirigida al Propietario

<p><b>resarial</b></p>	<p>Familiar</p>	<p>contrataciones</p> <p>✓ Familiares como trabajadores</p>	<p>¿Se prioriza la capacitación y experiencia del personal de ventas?</p> <p>Se diferencia el concepto de familia al de negocio</p> <p>¿Existen trabajadores familiares en el negocio? ¿Cuál es la relación de la familia con los trabajadores?</p> <p>Buen trato a los trabajadores durante la jornada laboral</p> <p>Definición de puestos, funciones y responsabilidades de los colaboradores</p> <p>Existe coordinación entre áreas de trabajo de la empresa</p>	<p>Observaciones</p> <p>Entrevista dirigida al Propietario</p> <p>Observaciones</p>
	<p>Clima Organizacional</p>	<p>✓ Comunicación</p> <p>✓ Motivación</p>	<p>¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa? ¿Cómo es la relación que tiene con su jefe? Buena____ Mala____ Regular____</p> <p>¿Existe fluidez de la comunicación e información entre los trabajadores?</p> <p>Existe el trabajo en conjunto</p> <p>¿Se siente motivado con el trabajo que realiza? Mucho____ Poco____ Nada____ ¿Está satisfecho con el salario que devenga? Si____ No____ ¿Qué prestaciones le brinda la empresa? Seguro social____ Horas extras____</p>	<p>Encuesta dirigida a los trabajadores</p> <p>Observaciones</p> <p>Encuesta dirigida a los trabajadores</p>

			<p>Viáticos____                  Capacitaciones____                  Todas las anteriores____                  Ninguna de las anteriores____                  Otras_____</p> <hr/> <p>¿Qué actividades realiza para motivar a sus empleados?</p> <p>¿Existe otra persona a quien debe obedecer aparte de su jefe?                  Si____                  No____</p> <p>¿Existen discrepancias entre usted y los demás empleados familiares de su jefe?                  Si____                  No____                  Algunas veces_____</p> <p>¿Existen conflictos entre trabajadores familiares y no familiares?</p> <p>¿Qué tipo de conflictos son más frecuentes dentro de los trabajadores familiares?</p> <p>¿Cómo hace para solucionar esos problemas?</p> <p>¿Ha pasado por dificultades en las diferentes áreas de la empresa que lo hagan pensar en cerrar el negocio?</p> <p>¿La empresa se preocupa por mantener la motivación en sus empleados?                  ¿La empresa promueve entre los trabajadores un clima adecuado de relaciones humanas y el trabajo en equipo?</p>	<p>Entrevista dirigida al propietario</p> <p>Encuesta dirigida a los trabajadores</p> <p>Entrevista dirigida al propietario</p>
	Proceso Productivo	✓ Logística y Abastecimiento	<p>¿Quiénes les proveen la materia prima para el servicio de restaurante?                  ¿Quiénes son sus abastecedores de licor?                  ¿Cada cuánto realiza las compras?                  ¿Qué cantidad de productos se</p>	Entrevista dirigida al propietario

		<p>✓ Volúmenes de Ventas</p>	<p>necesitan para mantener abastecido el negocio?                  ¿Tienen productos de reserva en caso de que se agoten?</p> <p>Abastecimiento suficiente para cubrir la demanda</p> <p>¿Qué estrategias aplica para incrementar las ventas?                  ¿Varía el volumen de ventas dependiendo de la temporada?</p>	<p>Observaciones</p> <p>Entrevista dirigida al propietario</p>
	Comercialización	<p>✓ Atención al Cliente</p> <p>✓ Mezcla de Mercadotecnia</p>	<p>Cortesía en la atención de cliente                  Presentación de los trabajadores                  Existe personal de seguridad en caso de circunstancias inadecuadas (pleitos)</p> <p>La gerencia ha diseñado instrumentos para medir la satisfacción de sus clientes en relación a la calidad de sus productos                  Su empresa brinda calidad en la atención y solución de problemas de los clientes</p> <p>¿Cómo considera la atención al cliente?                  Excelente___                  Muy buena___                  Regular___                  Mala___</p> <p>Rapidez del servicio                  Calidad del producto                  Presentación del producto                  Variedad de productos                  Calidad del sonido</p> <p>¿En qué se basa para establecer los precios?</p> <p>Precios accesibles</p> <p>¿Cuál es la capacidad que tiene el</p>	<p>Observaciones</p> <p>Entrevista dirigida al propietario</p> <p>Encuesta dirigida a los clientes</p> <p>Observaciones</p> <p>Entrevista dirigida al propietario</p> <p>Observaciones</p> <p>Entrevista dirigida al</p>

		<p>local?</p> <p>Orden y limpieza del local Infraestructura adecuada Ubicación de los servicios sanitarios Orden y aseo de los servicios sanitarios</p> <p>Comunicación promocional eficiente</p> <p>Competencia profesional Nombre del negocio posicionado en el mercado</p> <p>¿Considera que la competencia es fuerte al realizar sus actividades? ¿Cree que su ubicación no afecta para que las personas puedan visitarlo? ¿Qué promociones implementa para aumentar las ventas? ¿Realiza actividades especiales para diferenciarse de la competencia? ¿Utiliza algún método para evaluar la competitividad de su empresa?</p> <p>¿Considera que esta bien hecha la distribución del local? Si___ No___ ¿Qué le gustaría que se cambiara en el local?</p> <p>¿Cómo valora la calidad de la comida? Buena___ Mala___ Regular___ ¿Es dilatado este servicio? Si___ No___ Existe suficiente variedad: En Licores, Si___ No___ En Comida, Si___ No___ ¿Considera que los precios son accesibles? Si___</p>	<p>propietario</p> <p>Observaciones</p> <p>Entrevista dirigida al propietario</p> <p>Encuesta dirigida a los clientes</p>
--	--	--	---

			No ___ ¿Se le dificulta visitar el local debido a su ubicación? Si ___ No ___	
	Análisis FODA	✓ Fortalezas  ✓ Oportunidades  ✓ Debilidades  ✓ Amenazas	¿Han recibido algún tipo de capacitaciones?  ¿En que se diferencia Rincón Paraíso de la competencia?  ¿Cuáles son las destrezas que posee? ¿Cuáles son los factores por los que la empresa no puede desarrollarse?  ¿Como les afecta la ubicación para la afluencia de clientes?	Entrevista dirigida al propietario
	Aspectos Financieros	✓ Capital  ✓ Rentabilidad  ✓ Razones Financieras	¿El capital con el que trabaja es propio?  ¿Considera que el negocio ha sido rentable o realizó una buena inversión? ¿Cómo hace para conocer la rentabilidad del negocio?  ¿Hay una persona específica para llevar la contabilidad? ¿Qué métodos utiliza para conocer su situación financiera? ¿Controla el ingreso y egreso de dinero en efectivo y en depósitos?	Entrevista dirigida al propietario

**Entrevista (Anexo 02)**

**Dirigida a: Lic. Marlon Tenorio**

Propietario de Rincón Paraíso

Los estudiantes de V año de Administración de empresas de la Unan FAREM Matagalpa realizamos esta entrevista con el objetivo de realizar un diagnostico en la empresa familiar Rincón Paraíso, su cooperación será de mucha utilidad para la realización de este estudio.

**Empresa Familiar**

**I. Antecedentes Históricos**

1. ¿Cuándo inició a operar y por qué se le dio el nombre de Rincón Paraíso?
2. ¿De dónde se obtuvo el capital inicial para abrir el negocio?
3. ¿Cuántos dueños ha tenido Rincón Paraíso?
4. ¿Con qué actividades inició el negocio y como se han venido desarrollando?
5. ¿Qué cambios hubo cuando usted pasó a ser dueño del negocio
6. ¿Qué cambios hubo cuando usted pasó a ser dueño del negocio?

**II. Características.**

7. ¿Cuáles son las actividades principales a las que se dedica el negocio?
8. ¿En manos de quién piensa darle continuidad al negocio?
9. ¿Se propone objetivos y metas con respecto al futuro del negocio?
10. ¿Cuál es la razón de ser de su negocio?
11. ¿Qué quieren lograr en el futuro?
12. ¿Cuántos empleados laboran en el negocio?
13. ¿Cómo se divide la responsabilidad de las actividades?
14. ¿Existe reglamento interno conocido por los empleados?

**III. Recursos Humanos**

15. ¿Existe rotación en los puestos de trabajo?

16. ¿Al contratar al personal se hace en conjunto con la familia?
17. ¿Existen trabajadores familiares en el negocio?
18. ¿Cuál es la relación de la familia con los trabajadores?
19. ¿Qué actividades realiza para motivar a sus empleados?
20. ¿La empresa se preocupa por mantener la motivación en sus empleados?
21. ¿Se prioriza la capacitación y experiencia del personal?

#### **IV. Clima Organizacional**

22. ¿Existen conflictos entre trabajadores familiares y no familiares?
23. ¿Qué tipo de conflictos son más frecuentes dentro de los trabajadores familiares?
24. ¿Cómo hace para solucionar esos problemas?
25. ¿Ha pasado por dificultades en las diferentes áreas de la empresa que lo hagan pensar en cerrar el negocio?
26. ¿La empresa promueve entre los trabajadores un clima adecuado de relaciones humanas y el trabajo en equipo?
27. ¿Existe fluidez de la comunicación e información entre los trabajadores?

#### **V. Proceso Productivo**

28. ¿Quiénes les proveen la materia prima para el servicio de restaurante?
29. ¿Quiénes son sus abastecedores de licor?
30. ¿Cada cuánto realiza las compras?
31. ¿Qué cantidad de productos se necesitan para mantener abastecido el negocio?
32. ¿Tienen productos de reserva en caso de que se agoten?
33. ¿Qué estrategias aplica para incrementar las ventas?
34. ¿Varia el volumen de ventas dependiendo de la temporada?

#### **VI. Comercialización.**

35. ¿La gerencia ha diseñado instrumentos para medir la satisfacción de sus clientes en relación a la calidad de sus productos?
36. ¿Su empresa brinda calidad en la atención y solución de problemas de los clientes?

37. ¿En qué se basa para establecer los precios?
38. ¿Cuál es la capacidad que tiene el local?
39. ¿Considera que la competencia es fuerte al realizar sus actividades?
40. ¿Cree que su ubicación no afecta para que las personas puedan visitarlo?
41. ¿Qué promociones implementa para aumentar las ventas?
42. ¿Realiza actividades especiales para diferenciarse de la competencia?
43. ¿Utiliza algún método para evaluar la competitividad de la empresa?

#### **VII. Análisis FODA**

44. ¿Han recibido algún tipo de capacitaciones?
45. ¿En qué se diferencia Rincón Paraíso de la competencia?
46. ¿Cuáles son las destrezas que posee?
47. ¿Cuáles son los factores por los que la empresa no puede desarrollarse?
48. ¿Cómo les afecta la ubicación para la afluencia de clientes?

#### **VIII. Aspectos Financieros.**

49. ¿El capital con el que trabaja es propio?
50. ¿Considera que el negocio ha sido rentable o realizó una buena inversión?
51. ¿Cómo hace para conocer la rentabilidad del negocio?
52. ¿Hay una persona específica para llevar la contabilidad?
53. ¿Qué métodos utiliza para conocer su situación financiera?
54. ¿Controla el ingreso y egreso de dinero en efectivo y en depósitos?

**Encuesta (Anexo 03)**

**Dirigida a trabajadores de Rincón Paraíso.**

Los estudiantes de V año de Administración de empresas de la UNAN- FAREM Matagalpa realizamos esta encuesta con el objetivo de realizar un diagnóstico en la empresa familiar Rincón Paraíso, su cooperación será de mucha utilidad para la realización de este estudio.

**Marque con una X la respuesta correcta.**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?

Menos de un año \_\_\_\_\_ De uno a cinco años \_\_\_\_\_ Más de cinco años \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo es la relación que tiene con su jefe?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

4. ¿Existen discrepancias entre usted y los demás empleados familiares de su jefe?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

5. ¿Se siente motivado con el trabajo que realiza?

Mucho \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_

6. ¿Existe otra persona a quien debe obedecer aparte de su jefe?

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

7. ¿Está satisfecho con el salario que devenga?

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

8. ¿Qué prestaciones le brinda la empresa?

Seguro social \_\_\_\_ Horas extras \_\_\_\_ Capacitaciones \_\_\_\_ Viáticos \_\_\_\_

Todas las anteriores \_\_\_\_ Ninguna de las anteriores \_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_

Encuesta elaborada por: \_\_\_\_\_

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

**Encuesta (Anexo 04)**

**Dirigida a Clientes de Rincón Paraíso**

Los estudiantes de V año de Administración de empresas de la Unan FAREM Matagalpa realizamos esta encuesta con el objetivo de realizar un diagnóstico en la empresa familiar Rincón Paraíso, su cooperación será de mucha utilidad para la realización de este estudio.

**Marque con una X la respuesta correcta.**

1. Edad

Menor de 25 años\_\_\_ Entre 25 y 35 años\_\_\_ Mayor de 35 años\_\_\_

2. Sexo:

Femenino \_\_\_ Masculino \_\_\_

3. ¿Con qué frecuencia visita Rincón Paraíso?

Cada fin de semana\_\_\_ Dos veces al mes\_\_\_ Una vez al mes\_\_\_ Cada tres meses\_\_\_ Irregularmente\_\_\_

4. ¿Ha recomendado a otras personas este lugar?

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

5. ¿Cómo considera la atención al cliente?

Excelente \_\_\_ Muy buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Deficiente \_\_\_

6. ¿Considera que esta bien realizada la distribución del local?

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

7. ¿Qué le gustaría que se cambiara en el local?

Pista\_\_\_\_\_ Tarima\_\_\_\_\_ Mobiliario\_\_\_\_\_ Barra\_\_\_\_\_ Entrada\_\_\_\_\_ Todas  
las anteriores\_\_\_\_\_

8. ¿Cómo valora la calidad de la comida?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

9. ¿Es tardado este servicio?

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

10. ¿Existe suficiente variedad de licores?

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

11. ¿Existe suficiente variedad de comidas?

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

12. ¿Existe suficiente variedad en música?

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

13. ¿Considera que los precios de los productos son accesibles?

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

14. ¿Considera que los precios de la entrada al local son accesibles?

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

15. ¿Se le dificulta visitar el local debido a su ubicación?

Mucho \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_

16. ¿Piensa que el medio que utilizan para anunciar las fiestas es el más adecuado?

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

17. ¿Cómo le gustaría a usted que se anuncien las fiestas?

Radio \_\_\_\_\_ Televisión \_\_\_\_\_ Perifoneo \_\_\_\_\_ Volantes \_\_\_\_\_

Encuesta elaborada por: \_\_\_\_\_

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

**Guía de Observación (Anexo 05)**

**Objetivo: Analizar la situación actual de la empresa familiar bar y discoteca Rincón Paraíso en la ciudad de Matagalpa al 2011.**

I. Recursos Humanos	Si	No
1. Puestos, funciones y responsabilidades bien definidos	___	___
2. Existe coordinación entre áreas de trabajo de la empresa	___	___
3. Se diferencia el concepto de familia al de negocio	___	___
4. Buen trato a los trabajadores durante la jornada laboral	___	___
II. Clima organizacional		
1. Existe el trabajo en conjunto	___	___
III. Logística y abastecimiento		
1. Abastecimiento suficiente para cubrir la demanda	___	___
IV. Comercialización		
1. Cortesía en la atención de cliente	___	___
2. Presentación de los trabajadores	___	___
3. Rapidez del servicio	___	___
4. Calidad del producto	___	___
5. Presentación del producto (comida)	___	___
6. Competencia profesional	___	___
7. Ubicación de los servicios sanitarios	___	___
8. Orden y aseo de los servicios sanitarios	___	___
9. Variedad de productos	___	___
10. Comunicación promocional eficiente	___	___
11. Nombre del negocio posicionado en el mercado	___	___

- 12. Orden y limpieza del local — —
- 13. Calidad del sonido — —
- 14. Precios accesibles — —
- 15. Infraestructura adecuada — —
- 16. Existe personal de seguridad en caso de circunstancias inadecuadas (pleitos)

— —

Fórmula de muestreo (Anexo 06)

$$n = \frac{N \cdot P(1-P)}{(N-1)D + P(1-P)} \text{ (Rizo, 2009)}$$

$$D = \frac{E^2}{4} = \frac{(0.009)^2}{4} = 0.002025$$

$$n = \frac{800 \cdot 0.5(1-0.5)}{(800-1)0.002025 + 0.5(1-0.5)} = \frac{200}{1.0589875}$$

$$n = 188$$

n: Muestra

P: Varianza → 0.5

N: Población → 800

D: Precisión

E: Error → 0.009 %

Anexo 07

Grupos invitados en Rincón Paraíso para amenizar las fiestas



Anexo 08

Rincón Paraíso cuando inició operaciones, año 2002



Empresa Familiar Rincón Paraíso

Anexo 09

Rincón Paraíso en la actualidad, año 2011



Empresa Familiar Rincón Paraíso

Anexo 10

Rincón Paraíso durante la realización de las fiestas



Empresa Familiar Rincón Paraíso

Anexo 11

Presentación de comidas y bebidas que ofrece Rincón Paraíso



Empresa Familiar Rincón Paraíso



**Bebidas**





## Anexo 12

Elección de Reina del aniversario de Rincón Paraíso, año 2003

### Elegirán a “Eva del Paraíso”



- Evento es promovido por Centro Turístico “Rincón Paraíso”

Parte de las candidatas del certamen de belleza “Eva del Paraíso”, a realizarse este sábado en el Centro Turístico “Rincón Paraíso”, de Matagalpa. (LA PRENSA /L.E. MARTÍNEZ)

**Anexo 13**

Cabina del DJ de Rincón Paraíso



Empresa Familiar Rincón Paraíso

**Anexo 14**

Entrada a los servicios higiénicos de damas en Rincón Paraíso



**Anexo 15**

Barra ubicada en la salida del local



**Anexo 16**

**Estrategias para el mejoramiento de la empresa familiar**

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<p>Empresa Familiar Rincón Paraíso</p>	<p><b>F1.</b> La unidad de mando está bien definida.</p> <p><b>F2.</b> Equidad para los trabajadores familiares y no familiares.</p> <p><b>F3.</b> Buena comunicación entre el jefe y empleados.</p> <p><b>F4.</b> Ubicación adecuada para llevar a cabo las actividades.</p> <p><b>F5.</b> Diversificación en las actividades que se realizan.</p> <p><b>F6.</b> Todos los clientes son atendidos de igual forma.</p>	<p><b>D1.</b> La empresa presenta deficiencias con relación al proceso administrativo.</p> <p><b>D2.</b> Poca publicidad.</p> <p><b>D3.</b> No realizan estados financieros.</p> <p><b>D4.</b> Deficiencia en la atención al cliente.</p> <p><b>D5.</b> La infraestructura que presenta es inadecuada.</p> <p><b>D6.</b> La distribución del local está mal organizada.</p>

	<p><b>F7.</b> Posee planta en caso de ausencia de energía eléctrica.</p> <p><b>F8.</b> Alta demanda del servicio de Discoteca.</p> <p><b>F9.</b> Existe variedad en servicios que se ofrecen (bar, restaurante y discoteca).</p> <p><b>F10.</b> Se cuenta con personal de seguridad.</p> <p><b>F11.</b> Los proveedores de insumos y productos están bien definidos.</p> <p><b>F12.</b> Precios accesibles para los clientes.</p> <p><b>F13.</b> Amplio parqueo.</p>	<p><b>D7.</b> Mobiliario insuficiente cuando se realizan fiestas especiales.</p> <p><b>D8.</b> Mala condición de los servicios higiénicos.</p> <p><b>D9.</b> Falta de capacitación a los meseros en la atención al cliente.</p> <p><b>D10.</b> El local es rentado por lo tanto no se puede realizar ningún tipo de remodelación.</p> <p><b>D11.</b> A los empleados no se les brinda capacitaciones constantes en atención al cliente.</p>
--	--	---

	<p><b>F14.</b> Nombre del negocio posicionado en la población Matagalpina.</p> <p><b>F15.</b> Capital suficiente para comprar un local propio para el negocio u otras necesidades.</p> <p><b>F16.</b> Facilidad para enfrentarse a la competencia.</p> <p><b>F17.</b> Variadas formas de pago.</p>	
--	--	--

Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p><b>O1.</b> Carreteras en buen estado para los visitantes.</p>	<p>Aprovechar la demanda de los clientes para la realización de actividades diferenciadas. <b>(F8 O7)</b></p>	<p>Aprovechar el fácil acceso a los medios de comunicación para tener publicidad permanente para el negocio. <b>(D2 O3)</b></p>
<p><b>O2.</b> Comunicación constante con proveedores.</p>	<p>Aprovechar el punto estratégico para hacer publicidad a través del rotulo, especialmente para las personas que visitan la ciudad y atraer a los futuros prospectos. <b>(F4 O3)</b></p>	<p>Aprovechar las capacitaciones que brinda INTUR para mejorar la atención al cliente y la aplicación del proceso administrativo. <b>(D4 D1 O9)</b></p>
<p><b>O3.</b> Fácil acceso para crear publicidad por internet y otros medios.</p>	<p>Aprovechar los medios virtuales (televisión e internet) para difundir información sobre la realización de actividades diferenciadas. <b>(F5 O3)</b></p>	<p>Aprovechar el acceso a fuentes de financiamiento para realizar modificaciones en la infraestructura <b>(D5 O4)</b></p>
<p><b>O4.</b> Buen record crediticio, lo que permite el acceso a fuentes de financiamiento.</p>	<p>Diseñar una página web para publicitar la variedad de productos y servicios que ofrece el negocio. <b>(F9 O3)</b></p>	<p>Crear publicidad para los lugares aledaños de Matagalpa <b>(D2 O3)</b></p>
<p><b>O5.</b> Desarrollo del turismo.</p>	<p>Implementar la actividad de Karaoke para aprovechar la ausencia de este servicio en la competencia. <b>(F4 O6)</b></p>	
<p><b>O6.</b> El competidor más cercano que tiene la empresa, no afecta en el</p>		

<p>funcionamiento de sus actividades.</p> <p><b>O7.</b> Las empresas proveedoras ofrecen diversidad en eventos para animar fiestas.</p> <p><b>O8.</b> Accesibilidad de transporte.</p> <p><b>O9.</b> Acceso a las capacitaciones que brinda INTUR.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas (A)</b></p> <p><b>A1.</b> Aparición de nuevas estrategias que implemente la competencia.</p> <p><b>A2.</b> Aparición de nuevos competidores.</p> <p><b>A3.</b> Incremento en los precios de los</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias (FA)</b></p> <p>Utilizar el capital que tiene la empresa para contratar servicios publicitarios con el fin de atacar la nueva competencia. <b>(F15 A2)</b></p> <p>A través de la diversificación de las actividades la empresa le hace frente a las posibles</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias (DA)</b></p> <p>Mejorar las condiciones de infraestructura en lo que respecta a pisos, mesas, sillas, baños, para ser mejor que la competencia. <b>(D5 D8 A1 A2).</b></p> <p>Mejorar la distribución del local</p>

<p>insumos.</p> <p><b>A4.</b> Incremento en el precio de la renta del local.</p> <p><b>A5.</b> Existencia de nuevos inquilinos con una mejor oferta de arrendamiento.</p> <p><b>A6.</b> Cambios en las leyes relacionadas al giro del negocio.</p>	<p>estrategias que implementen los competidores.</p> <p><b>(F5 A1).</b></p>	<p>para brindar mayor comodidad a los clientes y ser más competitivo en el mercado. <b>(D5 A1)</b></p> <p>Contratar un contador externo para mejorar el control de efectivo y conocer con mayor exactitud la rentabilidad del negocio. <b>(D3 A1)</b></p> <p>Mejorar la atención por medio de capacitaciones de esta forma hacerle frente a las estrategias que implemente la competencia. <b>(D4 A1)</b></p>
--	---	---