

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NICARAGUA,  
MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM- MATAGALPA.  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.**



Seminario de graduación para optar al título de licenciado en Administración de empresa.

**Tema General:**

Diagnóstico estratégicos de las pequeñas y medianas empresas, departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

**Subtema:**

Diagnóstico estratégico del Movimiento Comunal Nicaragüense (Buffet Cecap), en ciudad de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, II semestres del 2014.

**Autores:**

**Br.** Ana Gabriela Portobanco Rugama.

**Tutor:**

**Lic.** Lilliam Lara Quintero.



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NICARAGUA,  
MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM- MATAGALPA.**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.**



Seminario de graduación para optar al título de licenciado en Administración de empresa.

**Tema General:**

Diagnóstico estratégicos de las pequeñas y medianas empresas, departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

**Subtema:**

Diagnóstico estratégico del Movimiento Comunal Nicaragüense (Buffet Cecap), en ciudad de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, II semestres del 2014.

**Autores:**

**Br.** Ana Gabriela Portobanco Rugama.

**Tutor:**

**Lic.** Lilliam Lara Quintero.

**Matagalpa, 2015**

**Tema General:**

Diagnóstico estratégicos de las pequeñas y medianas empresas, departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

**Subtema:**

Diagnóstico estratégico del Movimiento Comunal Nicaragüense (Buffet Cecap), en ciudad de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, II semestres del 2014.

## ÍNDICE.

<b>DEDICATORIA</b> .....	viii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	ii
<b>CARTA AVAL</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>I. INTRODUCCION</b> .....	1
<b>II. JUSTIFICACION</b> .....	4
<b>III. OBJETIVO</b> .....	5
<b>3.1 Objetivo General:</b> .....	5
<b>3.2 Objetivos Específicos:</b> .....	5
<b>IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA</b> .....	6
<b>4.1 Diagnóstico estratégico.</b> .....	6
<b>4.1.2 Aspectos Generales de la Empresa</b> .....	7
<b>4.1.3 Historia de la empresa</b> .....	7
<b>4.1.4 Aspectos Legales</b> .....	8
<b>4.1.5 Filosofía de la empresa.</b> .....	9
<b>4.1.5.1 Visión</b> .....	9
<b>4.1.5.2 Misión.</b> .....	13
<b>4.1.5.3 Valores</b> .....	16
<b>4.1.5.4 Políticas</b> .....	22
<b>4.1.5.5 Objetivos Estratégicos</b> .....	26
<b>4.2 Las Cinco fuerzas de Michael Porter</b> .....	30

4.2.1 Fuerza 1: El poder de negociación de los compradores.....	31
4.2.2 Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores .....	35
4.2.3 Fuerza 3: Existencias de productos sustitutos.....	37
4.2.4 Fuerza 4: La rivalidad entre los competidores.....	39
4.2.5 Fuerza 5: Entrada de nuevos competidores .....	42
5. Análisis FODA. ....	45
5.1 Fortalezas. ....	46
5.2 Oportunidades.....	57
5.3 Debilidades.....	59
5.4 Amenazas. ....	63
5.5 Matriz FODA.....	67
6. Las Estrategias.....	72
6.1 Tipos de estrategias. ....	73
6.1.1 Estrategia genérica.....	74
6.1.2 Liderazgo en costo.....	75
6.2 Estrategia intensiva.....	82
6.2.1 Desarrollo del producto. ....	83
6.2.2 Penetración de mercado .....	85
6.2.3 Desarrollo de mercado .....	86
6.3. Estrategias de integración. ....	88
6.3.1 Hacia delante. ....	88
6.3.2 Hacia atrás. ....	89
6.3.3 Horizontal. ....	90

<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>94</b>
<b>VIII. ANEXO .....</b>	<b>96</b>

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por el don de la vida, acompañarme, guiarme y darme las fuerzas para salir a delante cada día, en medio de todas las tribulaciones y por permitirme coronar mi carrera.

### **A mis padres**

Por su comprensión, consejos, y ayuda en los momentos más difíciles. Me motivaron a salir adelante, y a ver los problemas como mejoras para hacer fuerte. Porque todo lo que se y soy es gracias a ellos, donde me enseñaron los valores, principios, perseverancia y todo ello acompaña en mi proceso de crecimiento.

### **A mi hija**

Sara Nicolle Baldizon, porque ella es mis luz, mi razón de ser y porque quiero darle cada día un ejemplo de superación, y que jamás se rinda cuando enfrente sus problemas.

### **A mi esposo**

Leonel Baldizon, especialmente dedico este trabajo. Por su paciencia, por su comprensión, su desempeño, su fuerza, su amor, por ser tal y como es, la persona que directamente ha sufrido las consecuencias de este trabajo.

Realmente el me llena por dentro para lograr alcanzar un equilibrio.

### **A mis compañeras**

Porque gracias al trabajo en equipo que realizamos, aprendimos a sobre llevar los problemas que se nos presentaron.

**Ana Portobanco**

## AGRADECIMIENTO

**A Dios**, por ser el centro de todo y porque soy el centro de él.

**A todos aquellos maestros** que en determinadas ocasiones atendieron generosamente nuestras consultas y aclararon las dudas que tenía, de manera que iluminaron con los conocimientos de años de experiencia.

Al Administrador del **Buffet Cecap Lic. Francisco Ochoa y Coordinadora del Movimiento Comunal Nicaragüense Lic. Janeth Castillo**, que permitió que realizase este trabajo, porque me dio la oportunidad de desarrollarme en los conocimientos plenos y por el interés que mostro de mejorar dicha institución.

**A los clientes y trabajadores del Buffet Cecap**, quienes amablemente cooperaron con la investigación suministrándonos información.

**A mi tutora y guía Lic. Lilliam Lara Quintero**, siempre estuvo pendiente de los avances de la investigación y monitoreando cada paso que se da.

Finalmente a todas aquellas personas que de una u otra manera nos apoyaron para llevar a cabo esta labor.

**Br. Ana Portobanco.**

## **CARTA AVAL**

El presente trabajo elaborado por la bachiller: Ana Gabriela Portobanco Rugama, carnet **Nº 08066544**, con el sub-tema: Diagnóstico Estratégico del Movimiento Comunal Nicaragüense (Buffet Cecap), en la ciudad de Matagalpa, departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

Cumple con la normativa para la modalidad de seminario de graduación, como forma de culminación de estudio y optar al título de Licenciada en Administración de empresa. El cual está listo para ser presentado en la defensa.

**Atte.**

---

**Lic. Lilliam Lara Quintero.**  
**Tutora**



## RESUMEN

El presente trabajo investigativo se realizó sobre el tema diagnóstico estratégico de las pequeñas y medianas empresas, departamento de Matagalpa, ciudad de Matagalpa, II semestre del 2014, con delimitación del diagnóstico estratégico del Movimiento Comunal Nicaragüense (Buffet Cecap), en la ciudad de Matagalpa, departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

Dicho estudio permitirá conocer la situación del Buffet Cecap, por medio de elementos como las cinco fuerzas de Michael Porter, el análisis FODA y las estrategias que la empresa aplica, como las encontradas de forma que estas serán tomadas como sugerencias para la empresa. Cabe destacar que el diagnóstico estratégico es muy importante porque permite conocer las debilidades, dificultades que tiene el Cecap y así poder contrarrestar utilizando las estrategias o mejorar las existentes para hacerle frente, todo basado como base un análisis empresarial.

Al terminar el estudio investigativo se concluyó que la empresa Buffet Cecap, no cuenta con diagnósticos preliminares, de manera que este será el inicio para mejorar el plan estratégico existente, por otro lado se obtuvo que cuenta con una filosofía completa, cabe destacar que los trabajadores no la conocen, por diversos factores, como la falta de capacitación al personal, de igual manera se encontró un poder de negociación con los clientes, no así con los proveedores; sin embargo poseen fortalezas, como la atención al cliente, que se da de manera empírica, se hace un contra peso con las debilidades, como lo es el desgaste de los inmuebles y la infraestructura, en base a todo lo encontrado se analizan las estrategias existentes, como las que se sugieren a través de la matriz FODA.

## I. INTRODUCCION

El presente trabajo investigativo se realizó sobre el tema diagnóstico estratégico de las pequeñas y medianas empresas, departamento de Matagalpa, ciudad de Matagalpa, II semestre del 2014, con delimitación del diagnóstico estratégico del Movimiento Comunal Nicaragüense (Buffet Cecap), en la ciudad de Matagalpa, departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

Las empresas en mercado siempre están en una lucha constante, ya que cada día hay nuevas demandas y para poder posesionarse en el mercado estas empresas deben buscar respuestas. Por lo que es necesario que las empresas se estén evaluando constantemente, haciendo frente a los cambios, para ello deben emprender nuevos retos con estrategias apropiadas que logren hacer cada vez más competitividad en el mercado. Para ello se debe analizar el micro y macro entorno

Para la elaboración del diagnóstico estratégico se hizo una análisis FODA, de manera que se utilizó las cinco fuerzas de Michael Porter, como el análisis de las estrategias, tomando las características particulares, problemáticas, dificultades que atraviesan la empresa, así como también determinar de diversas alternativas o medidas que puedan tomar para un mejor desarrollo de la empresarial.

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que se describe e interpreta la situación actual de la empresa. Su amplitud es de corte transversal ya que abarca un tiempo determinado, que en este caso sería el II semestre del 2014, lo que dura la investigación. Esta investigación tiene enfoque cualitativo ya que se utilizaron instrumentos como entrevista y observación en donde se obtuvieron aspectos que se utilizaron para complementar los resultados obtenidos a través de elementos cuantitativos como lo son las encuestas a clientes y trabajadores. Se aplicaron los métodos de análisis, inducción, deducción y síntesis con los datos obtenidos los que se procesaron con ayuda de los programas SPSS y Microsoft Excel, de manera

que estos programas ayudaron en la interpretación de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos.

“El universo, es en conjunto finito o infinito, de todos los posibles individuos que cumplen ciertas propiedades” (Tómas-Sábado, 2009)

La población, es el conjunto de individuos que cumplen ciertas propiedades y de quienes desea estudiar ciertos datos. Podemos entender que una población abarca todo un conjunto de elementos de los cuales podemos obtener información. (Tómas-Sábado, 2009)

La muestra, es una porción de algo. Así la muestra es una parte o un subconjunto de la población en el que se observa el fenómeno a estudiar y de donde se sacan las conclusiones generalizadas de toda la población. (Tómas-Sábado, 2009)

En base a lo que mencionan el autor, el universo de dicha investigación se tomó en base a los documento que posee el Administrador del Buffet Cecap el cual se deriva de la siguiente: el universo es de 26 personal en total, esta se dividen en: 6 trabajadores del Buffet Cecap que incluye al administrador y coordinadora del movimiento comunal nicaragüense, y los **20 clientes** que son la **totalidad** de los que hacen uso constante de los servicios, podrán existir más cliente pero en los archivos del administrador, los 20 son los que hacen uso de las instalaciones. Cabe señalar que el Cecap está centrado más en el gobierno, es decir que aunque sus servicios sean abierto a todo el público sus clientes son instituciones del estado como el SILAIS.

“La encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos, la cual permite la apreciación emperica de las características y el comportamiento de lo que se investiga”. (Garcia, 2004)

“La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objeto”. (Acavedo Ibáñez & López M. , 2003)

Los instrumentos a utilizar para realizar la investigación son: entrevista dirigida a administrador y coordinadora (ver anexo No 2); encuesta dirigida a trabajadores (ver anexo No 3), y encuesta dirigida a clientes (ver anexo No 4), guía de observación (ver anexo No 5). Con dos grandes variable; diagnóstico estratégico y estrategias de la empresa.

:

## II. JUSTIFICACION.

El presente trabajo investigativo se realizó sobre el tema diagnóstico estratégico de las pequeñas y medianas empresas, departamento de Matagalpa, ciudad de Matagalpa, II semestre del 2014, con delimitación del diagnóstico estratégico del Movimiento Comunal Nicaragüense (Buffet Cecap), en la ciudad de Matagalpa, departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

La presente investigación busca diagnosticar la situación actual de la empresa y analizar la posición de la empresa en el mercado, de manera que se puedan recomendar opciones con el propósito que esta no este solo tratando de sobrevivir.

Cabe destacar que para la empresa la investigación realizada será de mucha utilidad, ya que es necesario un diagnóstico que permita superar las debilidades y dificultades, se recomiendan estrategias para lograr superarlas, tomando como base las fortalezas y oportunidades para un mejor desempeño organizacional, frente a una economía global.

Esta investigación constituye al desarrollo organizacional, fortaleciendo las capacidades institucionales y de los profesionales que dirigen las empresas, a portando a la economía del país.

Esta herramienta estratégica sea de mucha utilidad para las pequeñas y medianas empresas, Cecap y a otros investigadores, ya que fortalecerá sus conocimientos académicos y servicios de consultoría.

### **III. OBJETIVO**

#### **3.1 Objetivo General:**

- Elaborar el diagnostico estratégico del Movimiento Comunal Nicaragüense (Buffet Cecap), en la ciudad de Matagalpa departamento de Matagalpa, II semestre 2014.

#### **3.2 Objetivos Específicos:**

1. Determinar la situación actual del Movimiento Comunal Nicaragüense (Buffet Cecap).
2. Identificar las diferentes estrategias aplicadas.
3. Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico.

## **IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA.**

### **4.1 Diagnóstico estratégico.**

El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización. (Scott Jervis, 2009).

El paso del diagnóstico es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos (matriz DOFA), no obstante, las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable. Por esta razón el diagnóstico estratégico no se limitará a la construcción y análisis de esta matriz. (Scott Jervis, 2009).

En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad. El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo. El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los recursos fundamentales de

la empresa: humanos, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis interno confiable se utiliza una herramienta llamada matriz FODA.

De manera que el diagnóstico estratégico que es una herramienta para saber el estado de salud de la empresa que se está investigando, cabe señalar que en la realización de dicho diagnóstico se logró encontrar un plan estratégico que fue elaborado en el año 2013, según el formato que tiene sus debilidades y no se tomó en cuenta una matriz FODA, como se puede observar en lo ante mencionado los autores nos demuestran que van de la mano con la matriz para lograr contrarrestar las diferentes debilidades que se encontraron en este análisis.

#### **4.1.2 Aspectos Generales de la Empresa.**

#### **4.1.3 Historia de la empresa.**

El Movimiento Comunal Nicaragüense surge como expresión genuina de la Revolución Popular Sandinista en el año 1979. Su fecha oficial de nacimiento es el 9 de Septiembre de ese año. Dos expresiones Históricas de participación y organización popular le dan vida: Inicialmente en la época insurreccional 1978 - 1979, los Comités de Defensa Civil y luego 1979 - 1988, los Comités de Defensa Sandinista. (Castillo, 2014)

En el año 1988, producto de un amplio proceso participativo, se instaura el Movimiento Comunal Nicaragüense, como una organización de la comunidad, para la comunidad y en la comunidad, teniendo como pilares, su historia, su fortaleza humana en la participación y su compromiso por la justicia, la igualdad y la democracia plena. Se participó en la Cruzada Nacional de Alfabetización con 6,000 alfabetizadores urbanos; se contribuyó activamente en la construcción del tejido social más grande que hayamos tenido en la Producción Social de Salud, 30,000 Brigadistas Populares de Salud participaron entusiastamente en las Jornadas

Nacionales de Vacunación, coadyuvando a la erradicación de la Poliomielitis desde el año 1982. (Castillo, 2014)

Se confrontó organizada y socialmente la delincuencia en los barrios con 216,000 personas dispuestas cuadra por cuadra. 10,000 expresiones de base, barrio por barrio, comarcas, caseríos y comunidades, constituyeron en esta época, la expresión popular y territorial más grande del país. El Movimiento Comunal Nicaragüense es una organización de carácter civil, comunitario y popular, sin fines de lucro y cobertura nacional. Es autónoma en relación al Gobierno Nacional y Gobiernos Municipales, partidos políticos, ONG, Iglesias y cooperación internacional. Es una sola Organización en el País. (Castillo, 2014)

En el año 1985 El Movimiento Comunal Nicaragüense, se vio en la necesidad de tener por cuenta propia un Buffet, para servirle comidas a las personas que se beneficiaban de las capacitaciones o de los proyectos que se llevan a cabo en ese entonces es por ello, que se creó el Buffet Cecap, con el propósito de lograr satisfacer esa demanda, más adelante con el pasar de los años se dieron cuenta que no existía una empresa que ofreciera servicios de Buffet y de alquiler de auditorios, como servicios adicionales. (Castillo, 2014)

En los inicios del Buffet se tomó un local que está ubicado de la entrada a la colonia Rubén Darío ½ cuadra al sur, es propio y se comenzó a construir para atender a la población de Matagalpa, en la actualidad estas instalaciones no han cambiado mucho, siguen siendo las mismas y la diferencia es el piso se mejoró. (Ochoa, 2014)

#### **4.1.4 Aspectos Legales.**

El Movimiento Comunal Nicaragüense cuenta con personería jurídica otorgada por la Asamblea Nacional, según decreto N° 695 del 11 de Enero de 1994 y publicada en la Gaceta N° 31 del 14 de Febrero de 1994. Se cuenta con Estatutos y su

Reglamento y nuestro documento “Visión Estratégica”, el cual contiene nuestra filosofía política de trabajo. (Ochoa, 2014)

#### **4.1.5 Filosofía de la empresa.**

##### **4.1.5.1 Visión.**

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. (Galindo, 2008)

Una visión describe el rumbo en que una compañía intenta tomar, con el fin de desarrollar y fortalecer sus actividades comerciales expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

Según Corrales (2005) señala que la visión es un término que se utiliza para una intervención en la cual los miembros de uno o más grupos de la organización, desarrollan y describen su visión de cómo quiere que sea la organización en el futuro.

La visión es creada para dirigir a la empresa, de esto se toma en cuenta un análisis profundo tanto del mercado donde está dirigido como de su empresa misma e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos, esto nos lleva a que la visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración ya que de esto depende su dirección y el sector donde estos se dirigen, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen la empresa; la visión es relativa, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

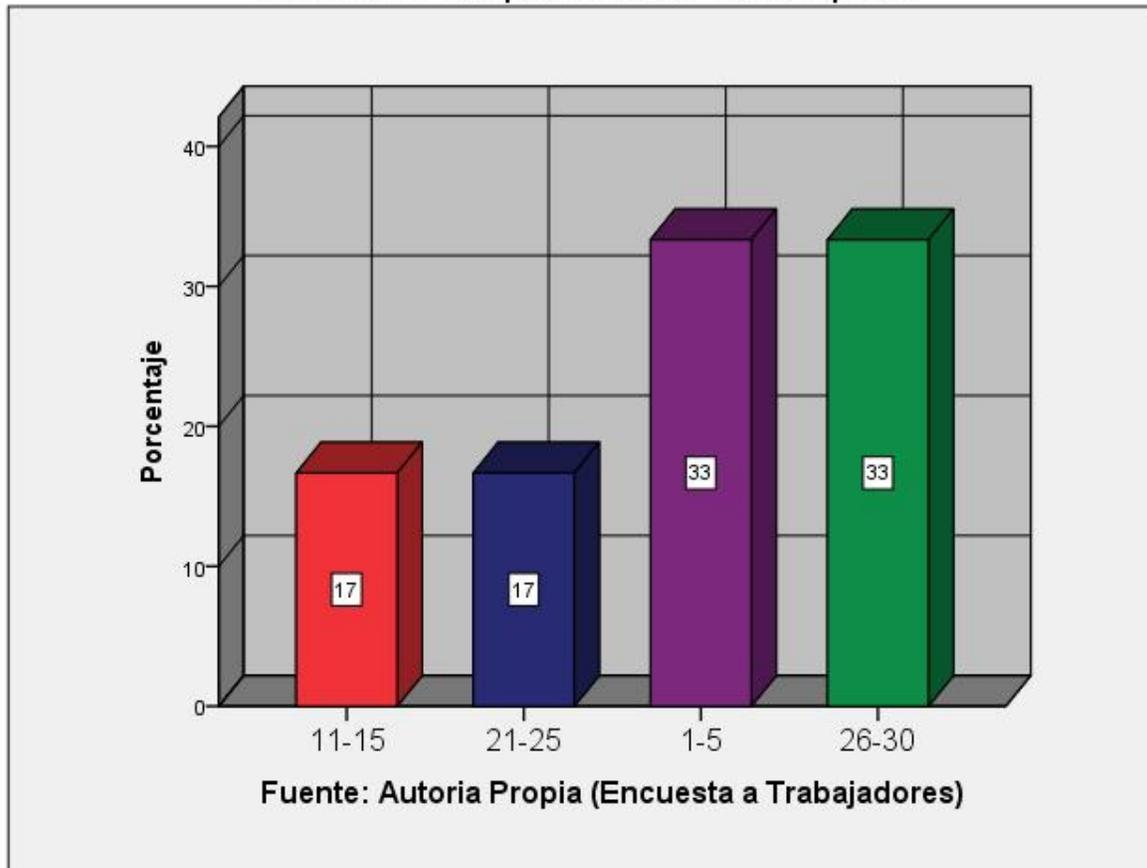
### **Visión del Cecap.**

“Ser un centro de capacitación que garantice servicios para todos tipo de eventos, de manera personalizada, segura, agradable, amigable, con el medio ambiente reconocido a nivel regional”. (Ochoa, 2014)

Sin embargo el Cecap se encontró que el 100% de sus trabajadores no conoce, la visión (ver Anexo N°13) este resultado indica una gran debilidad como micro-empresa que no sabe la imagen que quieren proyectar al mercado, es por ello que no se tiene claro el futuro del buffet, porque sus mismos trabajadores desconocen la visión, por otro lado en la observación que se realizó, se encontró que la visión está clara y visible al público, como a sus trabajadores, ya que está ubicada en la entrada de las instalaciones cerca de la oficina del administrador, quien manifiesta en la entrevista realizada, que la visión es de suma importancia, ya que es la guía para seguir el camino donde quieren llegar al mercado; de forma que en marca una debilidad porque los trabajadores, están ciegos, no tiene una dirección exacta.

En la entrevista con la coordinadora del Movimiento Comunal nicaragüense (MCN), en la entrevista realizada demostró que la visión es un elemento importante que toda empresa debe de tener, ya que le da sentido y orientación, esto lleva a tener la capacidad de poder abrirse camino a otros mercados siempre, teniendo en cuenta la calidad de los servicios y la capacitación de los trabajadores, dijo que está clara que no conocen los trabajadores la visión, tomando como base lo antes mencionado se pretende capacitar al personal a pesar de la edad que los trabajadores tienen y el tiempo que llevan de laborando en ella. Todo tiene su propósito dijo la coordinadora, ya que el poder tener los resultados obtenido da una señal para poder pensar de qué manera se le puede llegar al personal para que este maneje a su totalidad la visión de la empresa.

**Grafica N°1. Tiempo de laborar en la empresa**

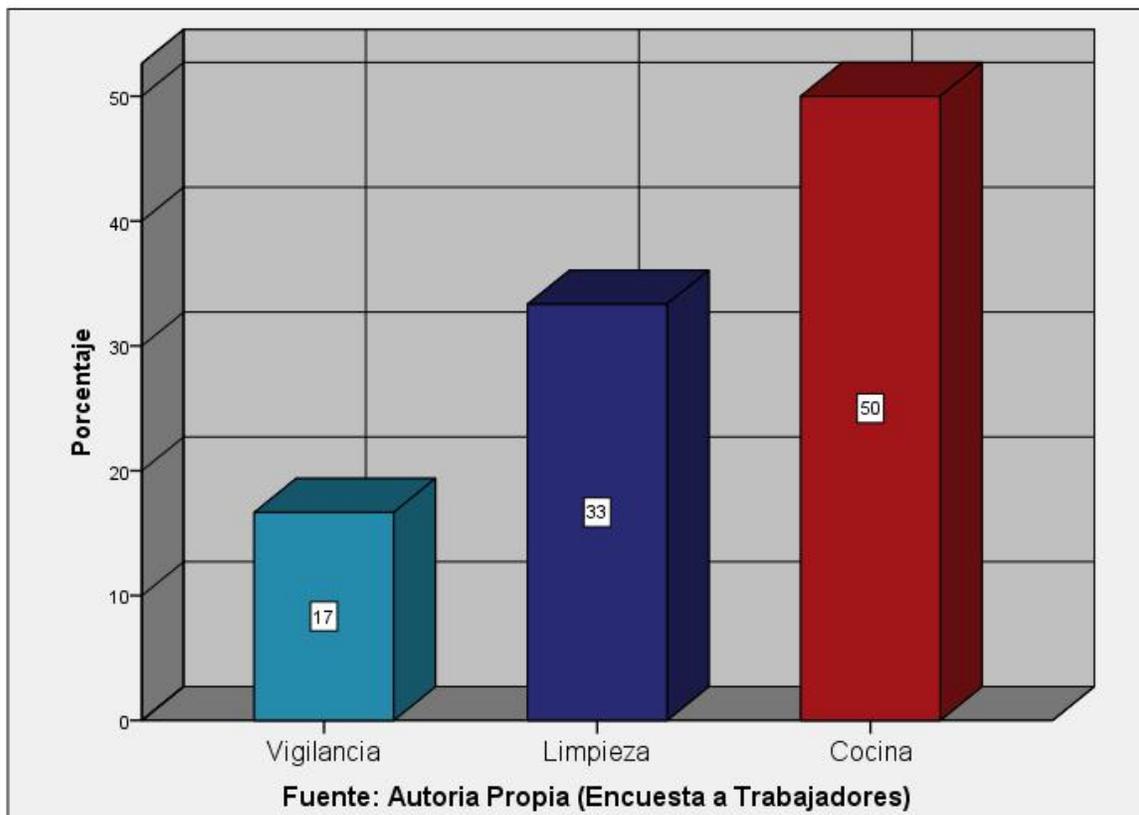


Entre los factores que afectan a que la visión no sea del todo manejada por los trabajadores es el tiempo que se tiene de laborar en la empresa así lo muestra la gráfica donde el 33% llevan 1 a 5 años, el 33% de 26 a 30 años, el 17% lleva de 11 a 15 años, el 17% 21 a 25 años, dichos resultados tienen relevancia ya que con el pasar de los años y las dificultades económicas en su mayoría los trabajadores no poseen un nivel académico y esto se les dificulta al momento de querer explicarles como es el sentido de la empresa y porque existen. Por otro lado el coordinador del movimiento comunal manifestó que entre los planes de inversión está, contratar personal capacitado que pueda manejar de manera clara todos los aspectos que requiere una empresa, a la vez aclara que el personal que está en el buffet lleva años trabajando con ellos, en su mayoría 30 años (desde sus inicios), que inclusive el buffet fue comprado por el movimiento comunal porque existió una gran necesidad de poder brindar alimentación a las personas del campo que era

beneficiadas con los proyectos, programas u otras acciones que se implementaron en su momento, es ahí donde consideran no despedir al personal y siempre seguir con ellos ya que son personas sencillas y muy trabajadoras que necesitaban el empleo.

Considerando lo antes mencionado, se logra tener una visión clara de que el Cecap tiene personal con experiencia, por los años que se lleva, eso es una ventaja.

Grafica N°2. Trabajador del Area



Como se puede observar en la **gráfica N°2**, demuestra que la mayoría del personal trabaja en el área de cocina con un 50%, un 33% está en limpieza, un 17% está en vigilancia. En el área de cocina se dividen en dos, es decir que además de cocinar, las mismas trabajadoras ejercen el trabajo de meseras, es una debilidad para la empresa, ya que se congestiona las labores a realizar de forma que es una tensión, porque se debe medir el tiempo para lograr cambiarse y poder atender de manera adecuada a los clientes.

Considerando todos los factores mencionados que se abordan en la visión, se podría constatar que el Cecap tienen una gran debilidad ya que no saben quién son, para donde van, y porque van hacia haya. Es decir que se trabaja sin rumbo y no se sabe si realmente esta empresa está siendo eficiente o eficaz en sus labores. De manera que es una desventaja porque no ayuda al desempeño apropiado de los trabajadores, cabe señalar que es de suma importancia que los trabajadores conozcan su visión, ya es su rumbo o el camino a donde se quiere llegar.

#### **4.1.5.2 Misión.**

“Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización”. (Galindo, 2008)

Según David, (2003). “La elaboración de una misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y alcance de las operaciones actuales, y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y actividades en el futuro”

Koontz & Weihrich (2008) afirma que la misión es también llamada a veces propósitos, es la respuesta a las preguntas, en qué consiste nuestro negocio, los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa.

La misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Además, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica. La misión orienta donde están parados, hacia donde se dirigen, quienes son los involucrados en dicho plan estratégico que se pretende llevar a cabo en el

Movimiento Comunal Nicaragüense (Buffet Cecap), ya que nos da las herramientas que se pretenden utilizar para la elaboración de un diagnóstico más exacto de lo que ocurre y de qué manera la empresa tomara estas sugerencias para mejorar las debilidades encontradas.

### **Misión del Cecap.**

“Somos un centro de capacitaciones que garantice, brinda servicios, generadores de recursos financieros para aportar a programas sociales de Movimiento Comunal Nicaragüense (MCN)”. (Ochoa, 2014)

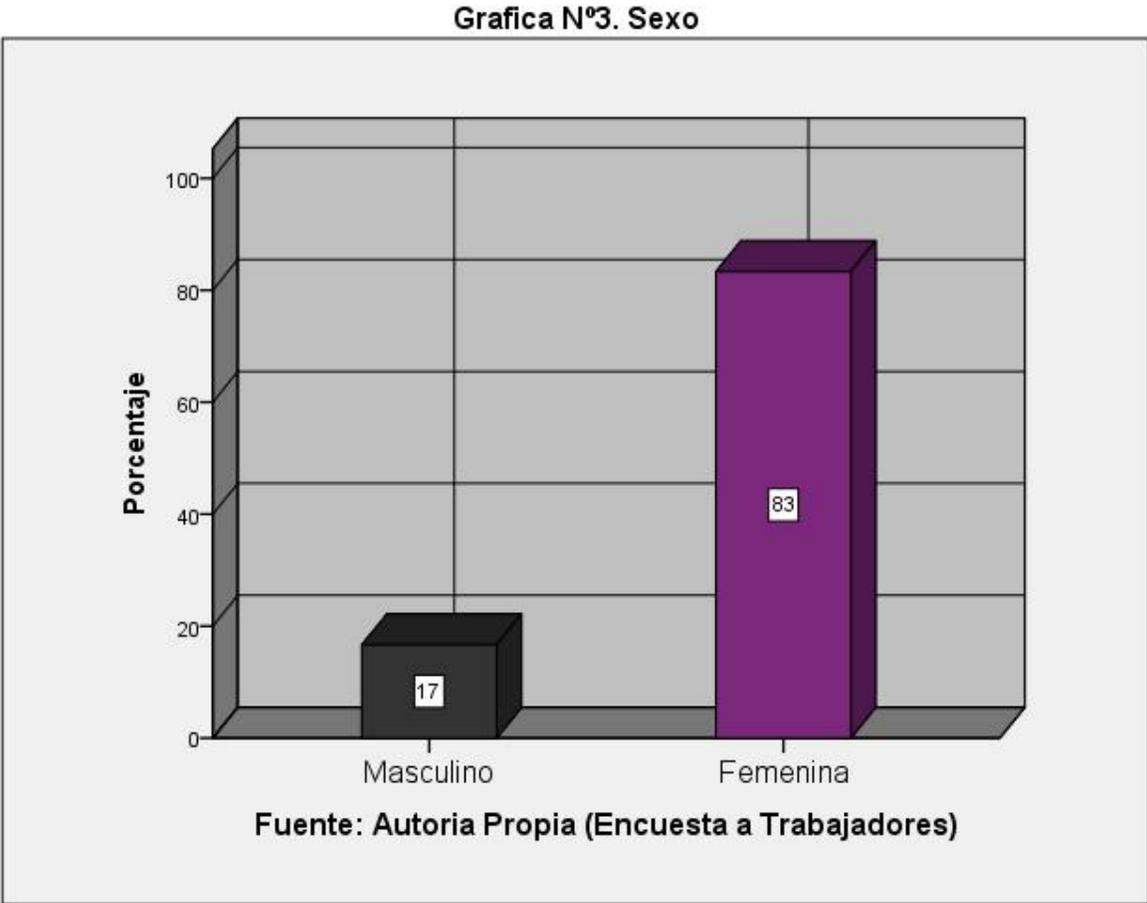
No obstante el poder saber quiénes son los principales competidores y de qué manera poder contrarrestar estos en el mercado, a lleva a analizar de manera interna si la empresa esta con una misión clara y definida. En las encuestas realizadas a los trabajadores se encontró que el 100% no conoce la misión del Cecap (ver anexo N°12)

Por otro lado en la entrevista realizada al administrador, detalla que tienen una misión, su razón de ser y porque existen como centro, aunque en la dicha entrevista el administrador dijo su sentir “el personal que trabaja aquí no lo saben, ni leer, ni escribir saben”, lo cual es una debilidad, porque no se realizan capacitaciones por los factores antes mencionados. De igual manera considera que tienen un compromiso con las personas que trabajan en el centro, porque son gente humilde, trabajadora y honesta, es por ello que entre los planes del 2015 pretende contratar personal capacitado (profesionales), que sean un elemento importante, en donde, se la retroalimentación y trasmitan los conocimientos a los trabajadores existentes. Es decir que el nuevo personal trabaje de mano con el viejo, en donde se encuentre la nueva expectativa con la experiencia, lo cual ayudara a tener personal capacitado.

Para la coordinadora, la misión es la forma de atraer clientes y tener la fidelidad de ellos, ya que se les brinda servicios amigables y muy cómodos en presupuesto, pero

no es lo suficiente para lograr considerar que son los primeros en el mercado. Así establece la coordinadora “no seremos los únicos pero tratamos día a día poder mejorar los servicios” pero es notable que no han podido hacer una divulgación adecuada de esta. Por diferentes factores como lo es la edad de los trabajadores en su mayoría son personas de edad avanzada y no tienen ningún nivel académico.

La gran mayoría de los trabajadores son mujeres, y por otro lado el área donde trabaja se desarrollan solo mujeres, por diversos factores, o porque llevan años de laborar para la empresa como lo muestra la gráfica N°2, que se menciona anteriormente.



Así mismo se retoma lo antes mencionado en donde en la trabajadores son del sexo femenino, así lo muestra la gráfica N°3. Con el 83% son mujeres y el 17% son varones, debido a las labores que se realiza en el Cecap, son más factible y conveniente tener mujeres, por el giro que se tiene.

En la observación que se realizó se encontró que igual manera la visión está clara y definida, su ubicación es estrategia, ya que está en la entrada de las instalaciones del Cecap y a la vista de todo público, en donde se colocó un marco llamativo para logara captar la atención.

La misión es lo que se proyecta ser la empresa, su razón de ser, el Cecap tiene su razón de ser, pero tiene una gran debilidad ya que sus trabajadores no saben cuál es, porque puede darse a malas interpretaciones por los clientes, ya que esta la misión visible y cuando la llegan leer los clientes, y analizan que el tratado que se les da es otro o lo que persiguen los trabajadores es otra cosa, se debe de analizar con cautela y tomar medidas que ayuden a mejorar o superar esta debilidad.

#### **4.1.5.3 Valores.**

“Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional”. (Galindo, 2008)

“Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general.” (Thompson, Striclank, & Gamble, 2007)

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. (Enrique, 2004).

Los valores son principios que permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de

otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan los intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Los valores se toman como, el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos. Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales. Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad.

#### **Valores del Cecap:** (Ochoa, 2014)

- Transparencia
- Confidencialidad
- Seguridad
- Humanismo
- Igualdad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Integridad.

Los valores que se mencionan, son los que están establecidos por el Buffet Cecap y los que el administrador por medio de la entrevista reafirmo. Por lo tanto los valores son una de las herramientas que permite tener un clima organizacional adecuado, tanto para los trabajadores como para los clientes, ya que ellos perciben el ambiente que se vive, al hacer uso de los servicios. Cabe destacar que en la encuesta realizada a los trabajadores se encontró una gran aceptación de parte de ellos,

Como se pudo observar en la gráfica N°3, existe una combinación de valores aunque en las indicaciones el investigador haya reflejado que solo una opción seleccionara estos considerando dos valores, lo cual llama la atención porque realmente se practican varios valores como honestidad-igualdad, trabajo en equipo-respeto, integridad-seguridad, cabe destacar que en el instrumento de investigación como lo es la observación, se encontró que están por escritos como los refleja anteriormente.

Es decir que para los trabajadores los valores son los siguientes:

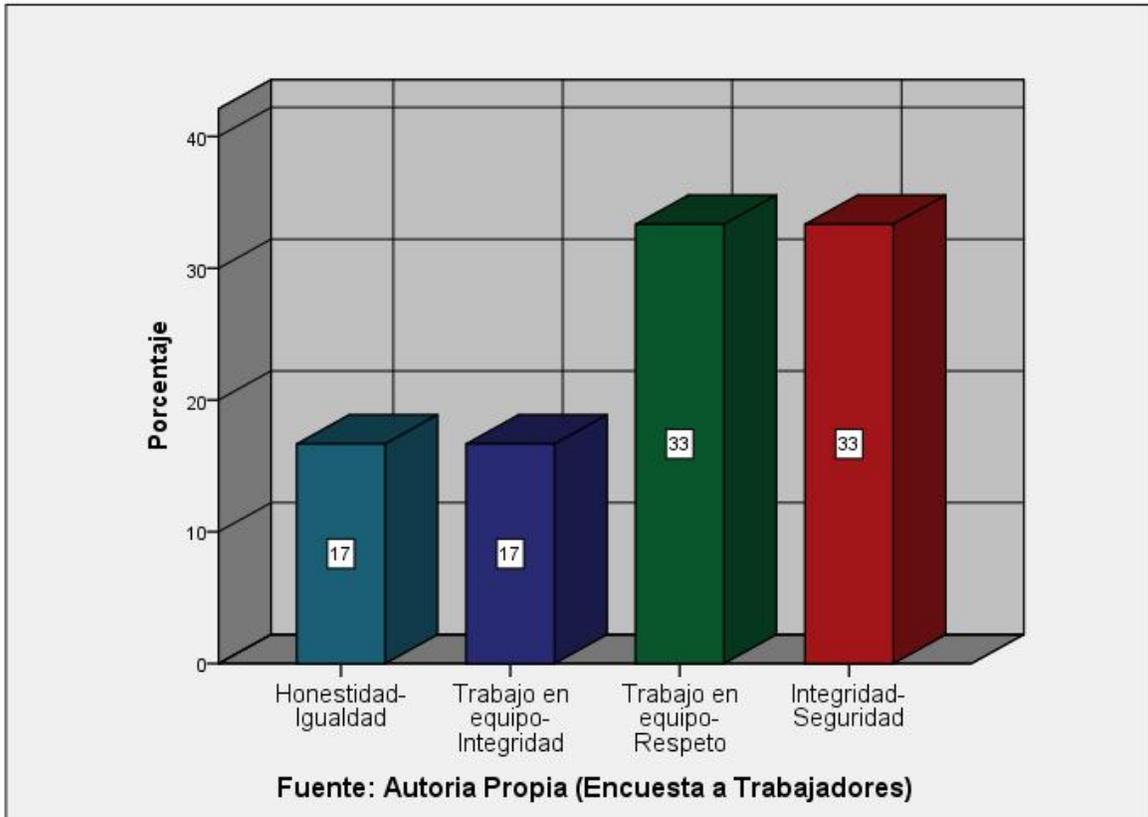
- Honestidad.
- Igualdad.
- Trabajo en equipo.
- Respeto.
- Integridad.
- Seguridad.
- Y la combinación de todos como lo refleja la gráfica.

En base a los valores antes mencionados, se considera que son una herramienta, como un pilar que toda empresa debe de tener, ya que los valores son sinónimo de armonía, trabajo en equipo, entre otras, es por ello que el Cecap, a pesar que su personal no es capacitado como se debe, se considera una fortaleza que tengas valores y sean practicados por sus miembros.

Los valores son los fundamentos iniciales, para la comunicación empresarial, como el ambiente adecuado que se debe de tener.

Se consideran que una empresa que tenga valores y los practique, es una empresa completa, ya que se parte de uno de los fundamentos más importantes para lograr tener estabilidad y armonía en su ambiente.

Grafico N°4. Valores del Cecap.



El 33% trabajo en equipo y respeto, el 33% integridad y seguridad, el 17% trabajo en equipo e integridad y el 17% consideran que se practica la honestidad e igualdad. Los valores antes mencionados se pueden comparar con los que el Cecap tiene establecido hay mucha similitud, es decir que realmente se ponen en práctica estos valores y hasta valores adicionales como el honestidad, humanismo, confidencialidad y transparencia.

Existen valores que deben tomarse en cuenta por las empresas, ya que suelen tomar mucha importancia cuando se actúa y se interactúa en todos los ámbitos que abarcan las ideas de negocios que se llevan a cabo dentro de la compañía. Es precisamente por esas razones por las que los negocios productivos logran llegar a un punto alto de rentabilidad, debido a las características y valores que reúne un empresario para alcanzar el éxito. Esto es parte del pensamiento del administrador que nos reflejó en la entrevista realizada (Anexo N° 2) de igual forma la coordinadora

del Movimiento Comunal Nicaragüense considera que los valores son de suma importancia ya que se ve en los rostros de los trabajadores la satisfacción y el trato que se les da. Esta es una clara característica de los empresarios de éxito, ser proactivo significa tomar acción sobre las oportunidades que se nos presentan a diario; prever, intuir, y actuar de manera positiva sobre todos los problemas que puedan ocurrir en el negocio, uno debe ser capaz de reaccionar instantáneamente y de forma eficaz, en todas o en casi todas las situaciones que puedan surgir.

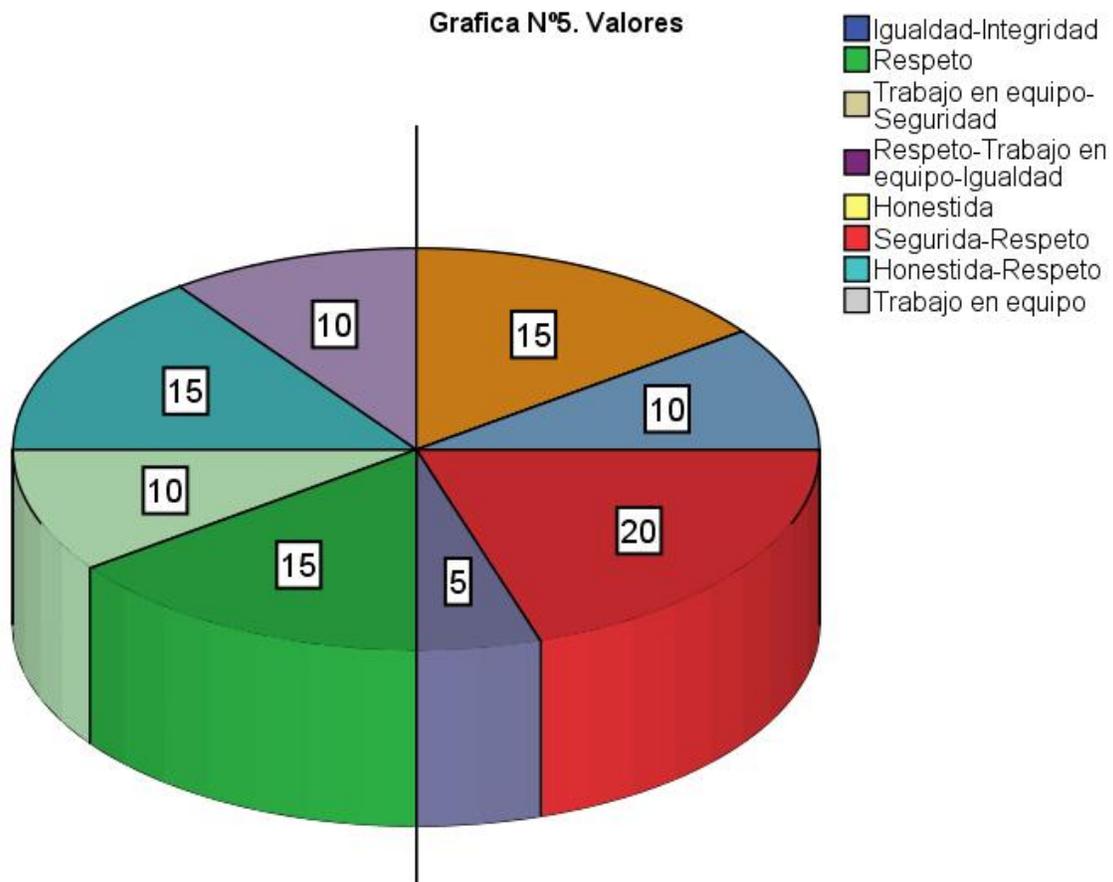
De igual manera se considera que los valores son las ventanas del alma de una empresa. Estos valores son el reflejo de un ambiente pleno y adecuado, lo cual hace que los trabajadores le tomen amor al trabajo, se traten como el equipo que son, y muestra es la recompensa que tienen los altos al mando ya que en la entrevista realizada reflejan que son tantos de laborar juntos que se ven como familia.

Cabe destacar que los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a las cuales las empresas se sienten inclinados por el grado de utilidad que tienen para crear un ambiente interno estable y agradable para todos los miembros. De manera que los valores son los pilares más importante de cualquier organización, de forma que ayudan a definir así misma a la empresa, es la identidad que refleja, ya que una empresa que no practica valores, es un caos porque no existe el margen del respeto y de lo que se puede hacer y no se puede hacer, de forma que no se pase por encima de los miembros, es por ello que se consideran como la fuerza que impulsan a las empresas a salir adelante y poder tener aceptación en el mercado por la imagen que se tiene.

De manera que los valores que perciben los clientes, cuando hacen uso de los servicios son los siguientes:

- Honestidad.
- Respeto.
- Trabajo en equipo.
- Igualdad.

- Integridad.
- Seguridad.
- Y la combinación de todos los antes mencionados.



Fuente: Autoria propia (Encuesta a Clientes)

Existe una gran aceptación de los valores y lo demuestran los porcentajes con el 20% trabajo en equipo, el 15% honestidad, el otro 15% seguridad y respeto, el 15% honestidad y respeto, el 10% respeto, el 10% trabajo en equipo y seguridad, el 10% respeto y trabajo en equipo.

Estos valores son una muestra del ambiente interno como externo que refleja el Cecap ya que sus mismos clientes, como trabajadores están de acuerdo en la

práctica de los valores, lo cual es una oportunidad y fortaleza que reflejen de manera plena y segura los valores que los rigen como personas y trabajadores.

Los valores son una muestra de las ideas y normas de conducta que deben de tener, así podemos observar que el Cecap es una muestra de ello, en su totalidad están regidos por valores que los ayudan a crear un ambiente adecuado, en el desempeño de las labores, como en la estadía de los clientes cuando hacen uso de los servicios, de manera que satisfacen aquellas necesidad de respeto ante la sociedad.

Los valores son considerados como elementos importantes que debe tener los miembros de una organización, así lo refleja el Cecap, ya que tienen valores propios, que son aplicados y llevado al campo, por todos sus miembros, es una cualidad, porque ayuda a tener armonía, y buenas relaciones humanas, como da paso a un ambiente de trabajo agradable.

#### **4.1.5.4 Políticas.**

Según Thompson, Striclank, & Gamble, (2007) “Las políticas son las reglas o guía que expresan los limites dentro de las cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en las empresas del estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos”.

Según Amaya (2005), las políticas sirven para establecer la uniformidad, y también ayudan a reducir la incidencia de tratamientos injustos, dando a los trabajadores las razones de determinadas acciones, que de otro modo podrían ser consideradas como favoritismo. Las políticas pueden ser establecidas para guiar la acción de los supervisores mientras que otras pueden extenderse a todo el personal. Como referencias útiles pueden utilizarse ejemplos de políticas implementadas por otros empleadores o programas comerciales computarizados.

Francés (2006), indica que las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del Estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos. Las políticas definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos. Asimismo, nos llevan a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la corporación, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía. Las políticas pueden derivarse de los valores, de los fines o de objetivos corporativos.

La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

Las políticas son la base para que exista una uniformidad y un tratado equitativo, lo cual se considera que son un motor de superación para esta organización, ya que se implementa el trabajo en equipo, la igualdad, la honestidad, enriquecimiento en los conocimientos de personas de fuera de la organización que sea un aporte de manera positiva para la misma. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de estas. En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que muchas veces se toman como ordenes, determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

### **Políticas del Cecap:** (Ochoa, 2014)

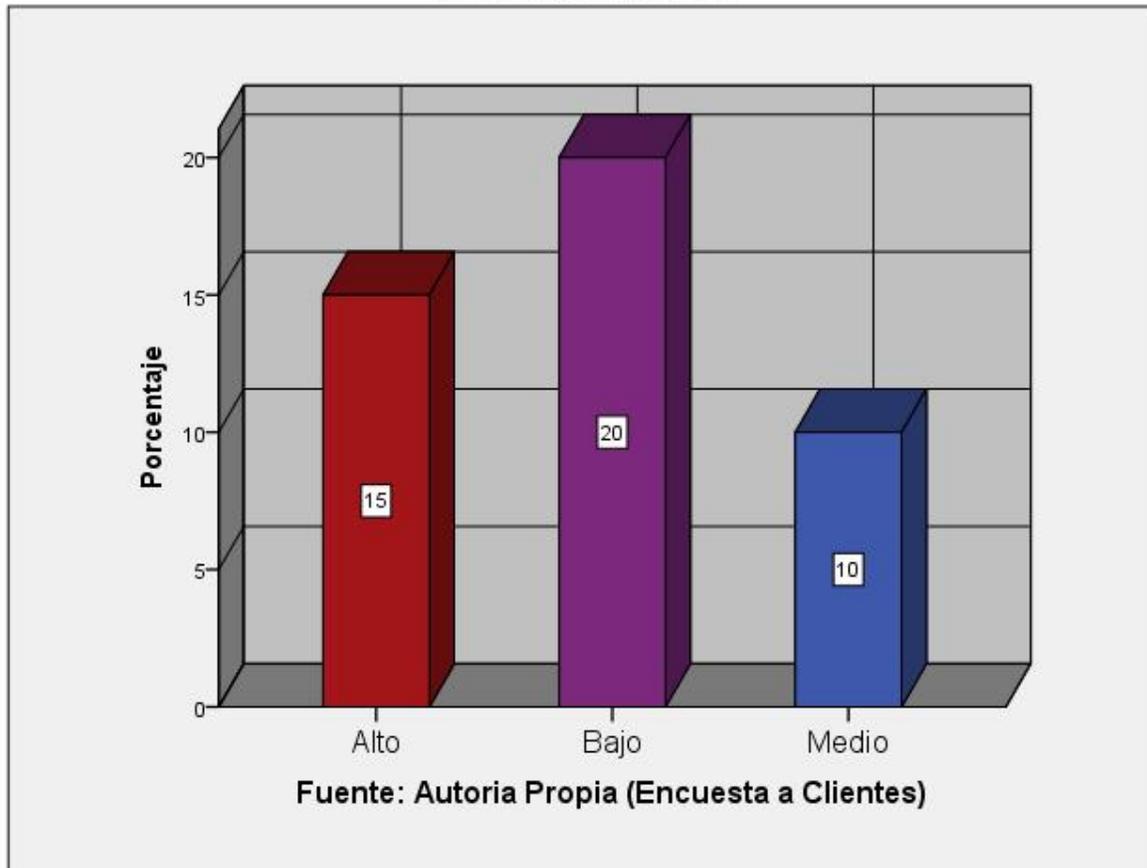
- Políticas de crédito para clientes por antigüedad.
- Políticas salariales para los trabajadores.
- Políticas de promociones y descuentos para los clientes.
- Políticas internas de la empresa.

A continuación se muestran los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores se refleja que el 100% no conoce las políticas (ver anexo N°11), que los rigen como trabajadores, y de los beneficios que tienen como trabajadores ya que no saben las políticas salariales, es una debilidad del Cecap que no se capacite al personal por periodos de tiempo, para que estos traten de manejar un poco las políticas, debido a las dificultades que se mencionan anteriormente como lo son la falta de educación de los trabajadores.

En la entrevista realizada al administrador, las políticas ayudan a tener un orden y seguir reglas de como tener un desempeño adecuado para ambas partes, como para los trabajadores y sus clientes. De manera que estas políticas ayudan a tener un control de todo lo que entra y sale, según el administrador.

Para la coordinadora del movimiento comunal Nicaragüense, que el Cecap tenga sus políticas bien definidas y establecidas, ayuda a tener un mejor dominio del escenario empresarial, porque siguen reglas de importancia para poder realizar acciones que sean llevando con éxito y siguiendo un orden respetando los valores que se tienen como empresa.

Grafica N°6. Políticas



En cambio en la encuesta realizada a los clientes se obtuvo que el 45% tiene conocimiento medio, el 35% es bajo el conocimiento, el 20% tiene un nivel alto, este conocimiento de las políticas por parte de los clientes es muy aceptable para el Cecap, ya que se puede mejorar y trabajar para el resto de los porcentajes se convierta en un nivel alto y muy productivo.

Las políticas son uno de los elementos más importantes ya que son las reglas que rigen a la empresa, desde la puntualidad, la calidad en la atención, la forma como uno viste y como las instalaciones de la empresa son las adecuadas tomando en consideración que las características antes mencionadas, son una pauta para valorar si la empresa está realmente tomando estas reglas, o simplemente la dirección de esta por otro lado no enfocada en el giro de la misma.

En la observación se encontró que la empresa tiene varias políticas a nivel global que están escritas y dirigidas hacia el giro que estos tienen, como lo son las políticas de promoción, descuento, políticas salariales, entre otras antes mencionadas, se encontró que el administrador trata siempre dar a conocer a los clientes las diferentes épocas en las que se están y las promociones que pueden aplicar, esto es de suma importancia porque se toma al cliente como lo primero en todo.

Para manejar una empresa independientemente que esta sea pequeña o grande no es tarea fácil, hay que tomar muchas decisiones orientar el compromiso de los empleados y de la empresa misma hacia logro de los objetivos propuestos, de manera que para lograr todo lo antes propuesto deben de tener políticas establecidas a nivel empresarial.

Las políticas son un recurso muy útil ya que permite explicar de forma comunicativa el poder explicar las reglas y juicios de la empresa, ya que son los principios y valores.

Por otro lado las políticas del Cecap están definidas tomando como base lo que establecen los autores que dan una vista más amplia de lo que son las políticas para las empresa, es por ello que la investigadora considera que en ese aspecto tiene una gran ventaja en cuanto a clientes, en cambio con los trabajadores siempre hay una gran debilidad ya que no se manejan, lo que podría provocar un trato inadecuado a los clientes, afectando la rentabilidad del negocio y trabajadores no tiene claros los propósitos y la contribución de ellos a los objetivos del Cecap.

#### **4.1.5.5 Objetivos Estratégicos.**

Según (Kotler & Armstrong, 2007), “Los objetivos de la compañía deberían definirse en términos específicos, de manera que la gerencia mida en progreso y, en caso necesario, tome medidas correctivas para continuar en la dirección correcta”

“Son metas fundamentales de la organización que devienen de la visión y la política. Estos objetivos deben ser fundamentales para alcanzar la visión. Características: Breve y fácilmente comunicables. Son relativamente pocos pero importantes. Son fundamentalmente filosóficos y no numéricos”. (Galindo, 2008)

Para comprobar la validez de los objetivos estos deben ser:

- ✓ Específico.
- ✓ Medible.
- ✓ Alcanzable.
- ✓ Realista.
- ✓ Tiempo definido.

Según Corrales (2005) señala que el propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, algo por medio de lo cual se pueda evaluar el progreso de la organización.

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma. Para que los objetivos de una empresa permitan obtener los beneficios descritos anteriormente, deben contar con las siguientes características: Deben ser mensurables, es decir, ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, a diferencia del objetivo “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos generales como el de “aumentar las ventas”, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos medibles que en conjunto permitan alcanzar, ser claros, deben tener una definición clara, entendible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

### **Objetivos estratégico del Cecap: (Ochoa, 2014)**

“Impulsar acción que nos permitan ofrecer servicios diversificados que garanticen sostenibilidad del Cecap y aportar al Movimiento Comunal de Matagalpa y a programas sociales a favor de la niñez, adolescentes y mujeres”.

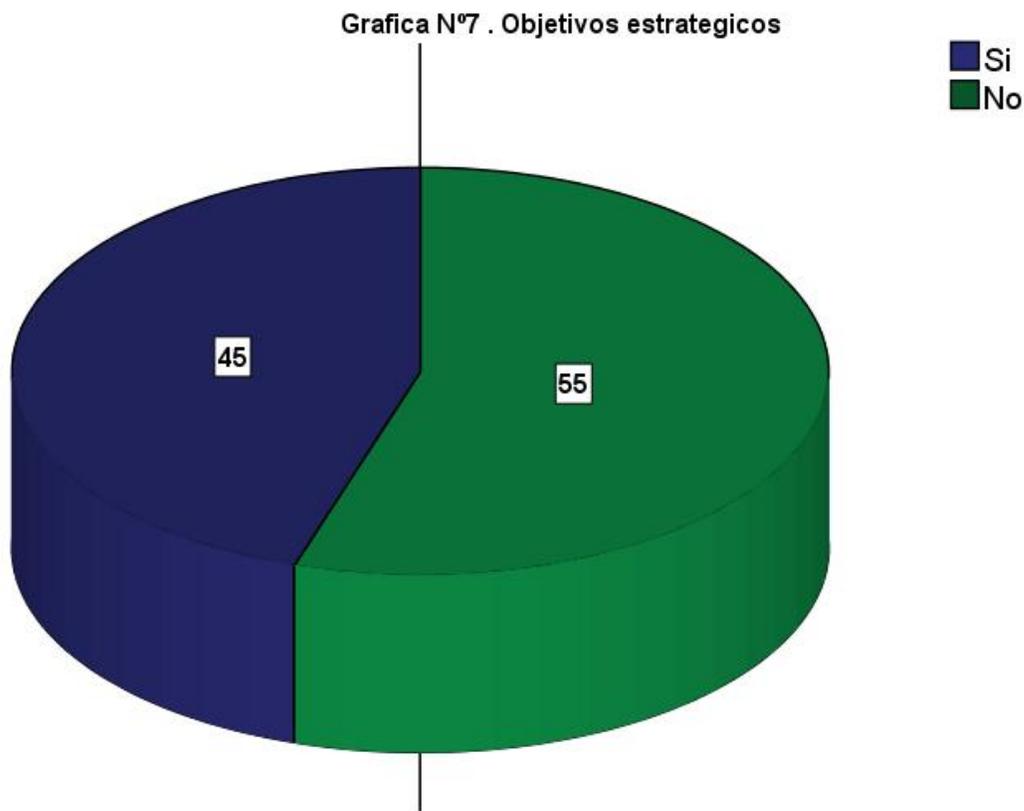
No obstante en la encuesta realiza a los trabajadores se encontró que el 100% (ver anexo N°10) de estos no conocen los objetivos de la empresa, esto representa una gran debilidad, como a la vez una amenaza ya que no se sabe a ciencia cierta si se está cumpliendo con lo que se propone la empresa tanto a corto, mediano o largo plazo.

En cambio en la entrevista realizada al administrador, tiene objetivos estratégicos bien definidos en base al plan estratégico que se elaboró el año 2013, (Ochoa, 2014), de manera él considera estar armando estrategias para poder contrarrestar esta debilidad, entre ellas esta contratar un chef que les enseñe a las trabajadoras como manipular los alimentos e inclusive su presentación, los objetivos estratégicos también proponen actividades para lograr contrarrestar son la base para alcanzar la plenitud de lo que se pretende, están más claro de la dirección que tienen, es más, cada vez que algún cliente hace uso de los servicios se proponen objetivos con el propósito de que este salga más que satisfechos y lleve claro que son los numero número uno en el mercado, de manera que garantiza la fidelidad del cliente.

Por otro lado la coordinadora del Movimiento Comunal Nicaragüense, considera que sus objetivos son los adecuados, ya que en el año 2013, expertos que trabaja en esta empresa se plantearon la elaboración de un plan estratégico, considerando tomar las debilidades que se tienen para poder contrarrestarlas, cabe destacar que en ese estudio realizado, no se consideró que los trabajadores deberían manejar dichos objetivos, lo cual, cuando se le pregunto se obtuvo un análisis y una

búsqueda para lograr que el equipo de trabajo maneje esta información que es de suma importancia, para lograr captar más clientes y mantener los existentes.

Es por ello que se pretende alcanzar un nivel de conocimiento alto, según el administrador, para lograr contrarrestar, todas las debilidades existente, que en su momento no se hizo nada para poder resolver, es por ello que el interés de estas investigación y el indagar el porqué, ayudara a dar respuestas a estas debilidades para transfórmalas en oportunidades y fortalezas.



Fuente: Autoria Propia (Encuesta a Clientes)

En la encuesta realiza a clientes se obtuvo que el 55% no conoce los objetivos del Cecap y el 45% si conoce los objetivos, estos resultados según el administrador son la base para poder mejorar y hacer una divulgación adecuada tanto a los clientes como trabajadores, la mayoría de los clientes, se les pregunto como hacían para saber los objetivos y comentaron que cada vez que hacen uso de las instalaciones

el administrador les dice que el Cecap tiene por objetivo lo siguiente, de esa manera ellos logran darse cuenta.

Por lado los objetivos están orientados en base a los servicios que el Cecap ofrece, cabe señalar que el objetivo estratégico que se menciona antes es el que está en plan estratégico del 2013 (Ochoa, 2014), pero existe otro objetivo de manera general para el Cecap, que tienen acciones que permiten dar a conocer el propósito que se tiene como empresa, eso fue lo encontrado por la investigadora.

Los objetivos son un elemento clave para que las empresas tienen, para lograr alcanzar sus metas independientemente del tiempo que estos lleven, ya que hay a mediano, corto y largo plazo.

#### **4.2 Las Cinco fuerzas de Michael Porter.**

Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos de la industria para descubrir las principales fuerzas de presión competitiva y de su fuerza, este paso es esencial ya que los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo esencial de la industria. (Benitez, 2004)

El modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter son herramientas importantes y reveladoras de cualquier estrategia de unidad de negocio utilizada para hacer un análisis atractivo (valor) de una empresa ya sea mediana, pequeña o grande por medio de este análisis se logra identificar los factores externos que afecta o beneficia a la empresa dependiendo de cómo estén las funciones de esta.

El modelo de las 5 fuerzas de competencia es un método de análisis utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia varía en gran medida en función de las industrias. Según Porter (2003), la naturaleza de

la competitividad en una industria determinada es vista como un conjunto de cinco fuerzas:

#### **4.2.1 Fuerza 1: El poder de negociación de los compradores**

Es por ello que David (2003) considera que un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo; mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. Entre los factores del poder de negociación de los compradores podemos resaltar:

- Cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto
- Qué tan dependiente es la empresa de sus canales de distribución
- La flexibilidad para negociar, en particular cuando se trata de industrias con costos fijos elevados
- El volumen de compras
- Las facilidades que tenga el cliente para cambiarse de proveedor
- La disponibilidad de información para los compradores
- Productos sustitutos que puedan existir
- Qué tan sensibles son los compradores con respecto al precio
- Las ventajas diferenciales de nuestro producto
- La posibilidad de integración hacia atrás
- Análisis de Regencia, Frecuencia y Monto (RFM) del cliente.

Cuando los compradores son pocos, están más organizados o están más informados, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios. No es lo mismo poder vender a través de varios canales de distribución a tener pocos canales. Por ejemplo, en el terreno de las grandes tiendas de autoservicio, estas pueden ejercer mayor poder de negociación que los pequeños detallistas. Lo mismo ocurre cuando el producto debe venderse por medio de canales de distribución. Si hay pocos canales existe una mayor dependencia en los canales de distribución y estos tienen mayor poder de negociación. El poder de negociación también viene dado con el volumen de compra. Si algún comprador destaca por su alto volumen, podrá negociar con más poder. Esto puede ir más allá si hay pocos compradores y estos están comunicados por ejemplo en cuanto al precio al que compran. O aún más, si se ponen de acuerdo en el precio en el que están dispuestos a comprar.

Si hay varios proveedores y para el cliente es sencillo cambiar de proveedor, aunque su tamaño sea pequeño tiene mayor poder de negociación, ya que si no se convence fácilmente puede ir a una opción alternativa. La información también es clave para el comprador. Hoy en día internet ha permitido una transparencia antes imposible de imaginar. Los compradores pueden consultar muchas opciones con gran facilidad antes de hacer una compra. Pueden conocer precios y opiniones, saber ventajas y desventajas de una forma nunca antes vista. Esto les da a los compradores, aún a los más pequeños, un poder de negociación o al menos de comparación muy alto.

Si bien en las encuestas a los clientes se obtuvo un resultado del 100% (ver anexo N°7) en donde se manifiesta que tiene el poder de negociación con el CECAP, ya que son clientes fijos y por mantener la fidelidad de ellos estos suelen tener beneficios para ellos mismo, lo cual permite que se consideren los gustos y preferencias de dichos clientes, de esta manera el administrador en la entrevista realizada nos comenta que el poder de negociación son elementos importantes para todas las empresas, ya que si no tienen este poder por muy buenos precios, los

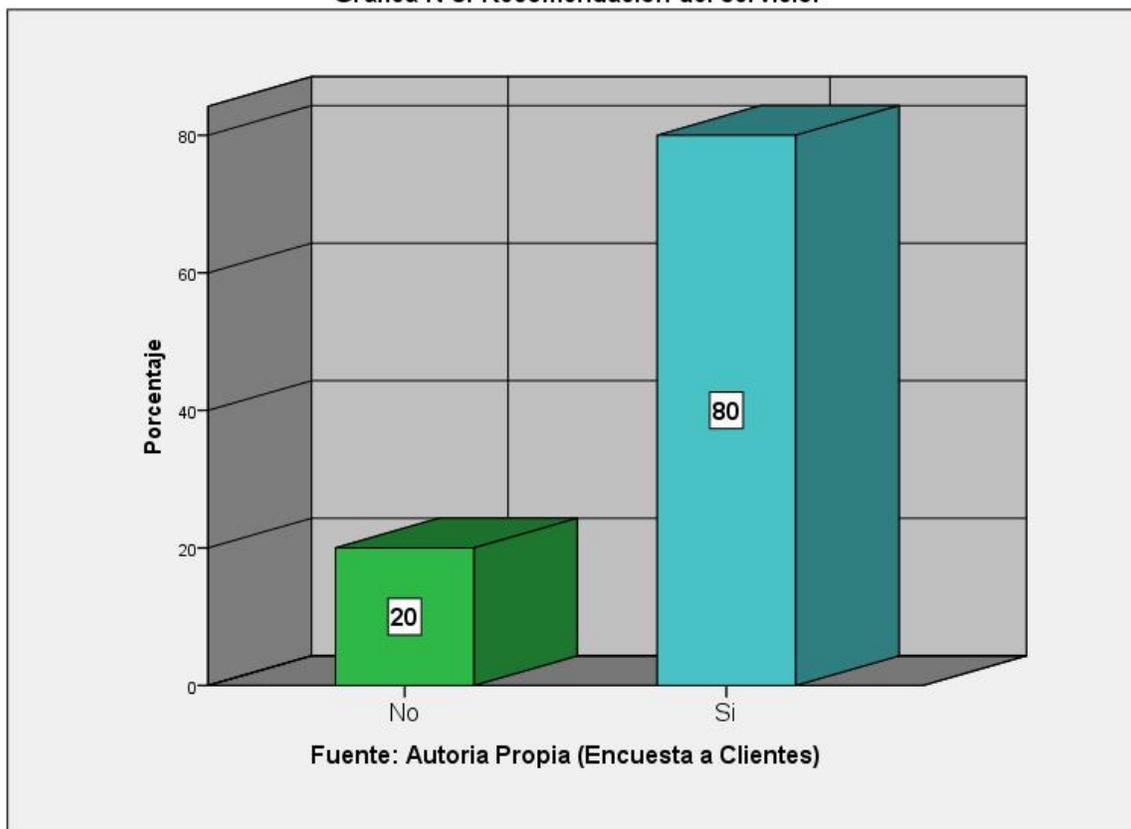
clientes prefieren el trato adecuado y la oportunidad de que sean escuchados en las demandas que ellos piden, es ahí donde considera uno de los lemas comúnmente mencionado “EL CLIENTE TIENE LA RAZON”, de tal forma que previendo cualquier incidente el Cecap considera primero, llamar al cliente cuanto esté ya tiene contrato y fecha establecida, para preguntarle que desea que se les sirva en el menú, el arreglo de los salones, que salón le gusta más, desean mesas, café, cualquier cosa de tan forma que ellos hace tener el dominio de este poder, haciendo le creer al cliente que es el que manda.

Por otro lado la coordinadora en la entrevista realizada considera que hacer uso del poder de negociación de los clientes permite que sea una oportunidad, ya que siempre se trata de dar respuestas a las demandas de los clientes, de forma que se sientan satisfechos con el servicio brindado, como el asegurar que vuelvan hacer uso de los servicios, ya que ambas partes se beneficia, lo cual también permite la publicidad gratuita, ya que recomienda al buffet a sus amigos, compañeros de trabajos, vecinos, entre otros.

Cabe señalar que se obtienen benéficos por parte de los compradores, cuando estos son fuertes, por las compras que dichos clientes hacen, eso es de interés para las empresas, ya que en su mayoría venden volúmenes, esto ayuda al incremento del capital y la compra de materias prima de calidad, dando así un buen servicio como producto de calidad a los clientes, esto es posible si las empresa tienen cliente fieles, que saben, que son constantes y cada cierto tiempo estos comprar los servicios que se tienen, de manera que esta fuerza es de suma importancia porque ayuda a ver a la empresa desde el entorno interno como externo.

Por otro lado los clientes que son fieles al Cecap, son clientes estatales, es decir que son instituciones del estado que cada cierto tiempo hacen uso de las instalaciones, sin embargo el Cecap está abierto a todo tiempo de clientes.

Grafica N°8. Recomendacion del servicio.



En la encuesta realizada a los clientes se obtuvo como resultado que el 80% considera que si recomendaría el servicio, por la amabilidad y la buena relación al hacer uso de los servicios, por otro lado el 20% no recomendaría el servicio porque considera que el desgaste de las instalaciones, le da mala imagen, sin embargo este 20% expresa que a pesar de su opinión sobre la infraestructura hacen uso del Cecap por los precios bajos, las formas de pagos que tienen, la atención al cliente, una vez conocida estas debilidades, considera el administrador contrarrestar de manera que en plan de inversión 2015 se pretende mejorar toda la infraestructura y poder darle una imagen fresca y nueva al mercado.

Considerando todo lo antes mencionado el Cecap hace uso adecuado del poder negociación con los compradores, de esta fuerza, que es de forma interna como externa, porque ayuda a tener un lazo con los cliente por el volumen de compras, a pesar que para las autores esto solo se aplica para grandes industria, esta micro-

empresa, tiene la capacidad para establecer estas relaciones, con sus clientes, lo que permite tener estabilidad.

El poder de negociación con los compradores es un elemento clave, ya que si el Cecap sabe usarlo a su favor, podrá obtener beneficios, en cuanto a la atención y la demanda de los servicios existentes.

#### **4.2.2 Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores**

Considerando que David (2003) hace mención que un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación se verá complicada si el proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Estos son algunos de los factores asociados al poder de negociación de los proveedores:

- La tendencia a sustituir por parte del comprador
- La evolución de los precios de los suministros sustitutos
- Los costos de cambio a los cuales debe hacer frente el comprador
- La percepción del nivel de diferenciación de los productos
- La cantidad de productos sustitutos que estén disponibles en el mercado
- La facilidad para sustituir un producto
- La disponibilidad de información sobre productos sustitutos
- la calidad de los productos sustitutos

El poder de negociación de los proveedores, impacta en los costos y competitividad de las pymes, que no son, por lo general, compradores de gran volumen de insumo, mercadería o materia prima. Es decir, su capacidad para imponer precios y

condiciones, depende de muchos factores, es decir, que no es igual para todos. Se trata de una de las fuerzas competitivas que analiza Michael Porter en su modelo de análisis de un sector industrial, y de un aspecto que tiene gran impacto para las pymes, que no son, por lo general, compradoras de grandes volúmenes de insumos, mercadería o materias primas. Algunos de los factores que ponen el poder de negociación del lado de los proveedores, esto trae con si el análisis de muchas opciones que las empresas deben tener en cuenta para que puedas anticiparse y entender cuál es tu margen de maniobra a la hora de hacer tus compras.

Por lo tanto en la entrevista realizada al administrador, manifesto que la mayoría de sus proveedores son pequeños y nacionales, personas del mercado norte que vender diversidad de productos perecederos, granos básicos, carnes, entre otros. El administrador usualmente suele comprar en los supermercados cuando estos tiene descuentos en los productos que ayudan a poder mantener los recursos necesarios para el Buffet, tiene su ventaja y desventaja nos dice el administrador; ya que no deben tener exclusividad al comprar, les comprar al que ellos consideran que es apropiado para el servicio que se preste, pero sabe que el tener un proveedor en específico le ayudaría, a obtener regalías, promociones, descuentos y hasta crédito en algún determinado caso.

De manera que la coordinadora en la entrevista realizada da su mismo parecer que el administrador, siempre se preguntan porque no tienen proveedores específicos, han tenido ofertas de diversas compañías para ser sus proveedores entre ellos: La Coca Cola, La Pepsi, Big Cola, como empresarios de productos, de manera que estos llegan a dejar la mercancía hasta las instalaciones del local, pero nos comenta que estas empresas desean exclusividad y si usualmente están en pleitos porque quieren que se usen elementos de su compañía como lo son, refrigeradores, pinturas o logo en las paredes del Buffet, y esto nos les gusta porque el giro de esta empresa es otro no tanto comercializar productos sino la estancia y seguridad al hacer uso de los productos y servicios existentes sin presiones y sin estar

mandando mensajes subliminales, cabe destacar que el Cecap posee un ambiente amigable y sus instalaciones son agradables y sin hostigamiento.

Por otro lado este poder de negociación con los proveedores es muy importante porque se pueden obtener beneficios y evitar el gasto de tener que ir a lugares a buscar como abastecer la mercadería que utiliza el Cecap, sin embargo por la naturaleza y funcionamiento del Cecap no le es posible tener un solo proveedor, ni hacer compras en grandes volúmenes, esta situación, es una debilidad fuerte que no permite reducción de gastos.

#### **4.2.3 Fuerza 3: Existencias de productos sustitutos**

Para David (2003), un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Por ejemplo, una patente de medicamento o una tecnología muy difícil de copiar nos permitiría fijar los precios, permitiéndonos una muy alta rentabilidad. Sin embargo, si en el mercado existen muchos productos iguales o similares al nuestro entonces la rentabilidad del segmento bajará. Algunos de los factores que podemos mencionar en cuanto a la amenaza de ingreso de productos sustitutos son:

- Qué tan propenso es el comprador a sustituir
- Los precios de los productos sustitutos
- Los costos o la facilidad de cambio del comprador
- El nivel de percepción en cuanto a la diferenciación del producto o servicio
- La disponibilidad de productos sustitutos cercanos
- La existencia de suficientes proveedores

Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria. En general los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan poco o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia. La diferenciación de un producto en las dimensiones que valoran los clientes (como el precio, la calidad, el servicio después de la venta, y la plaza) disminuye el atractivo del sustituto.

Por consiguiente en la entrevista realizada al administrador, expresa claramente que en Matagalpa existe un mercado muy amplio, además hay diversas empresas que ofrecen servicios sustitutos entre ellas están; el Oasis, Mana del Cielo, Hotel Ideal, Hotel Caoba, Casa Grande, entre otros. A pesar que estas empresas ofrecen servicios adicionales como alquiler de sillas, mesas, manteles, platos, aire acondicionado, disco y entrega de comida a la puerta de la casa. Considera que el Buffet Cecap, tiene mayores cualidades, como lo son la atención, lugar amplio para diversidad de servicios, atención inmediata, para ofrecer en el mercado de forma que esto se demuestra en la fidelidad de los clientes, unos por antigüedad y por los beneficios que tienen al hacer usos de los servicios de esta empresa, es ahí donde la rivalidad de los competidores antes mencionados tiende hacer menor, porque se considera que el ambiente del Cecap es óptimo por la experiencia que se tiene.

Por otro lado la coordinadora del Movimiento Comunal Nicaragüense (MCN), muestra que como empresa dirigida al sector servicio, es una ventaja porque aunque la economía del país esta baja siempre existe una demanda por muy baja que sea, por aquellos clientes de escasos recurso que desean hacer eventos sencillos, en ambientes adecuados, y con condiciones adecuadas a lo que se está pagando. De esta manera se invitó a la investigadora que estuviera presente en una actividad de un cliente que hizo una boda sencilla pero muy simbólica. Se encontró que realmente pudieron hacer uso de otro servicio pero desearon el de esta

empresa porque les gusta el ambiente de calma y que son los únicos que estaban haciendo uso de las instalaciones lo cual da privacidad y personalidad en la atención. Por otro lado la comida que se ofrece es que demandan los cliente y siempre ofreciendo bebidas naturales dando a conocer de esta forma la misión y visión, con el propósito de ser eficaz y eficiente.

Los productos sustitutos o servicios, son variados y hay muchos, el mercado es muy grande y según las demandas de los consumidores, estos se van adecuando para dar respuesta y lograr captar la atención del mercado, en cambio en Cecap a pesar de diversos factores antes mencionados, siempre hay una demanda, porque en la investigación se encontró que los clientes prefieren lo que conocen y la experiencia que llevan, que ir a un lugar en donde estos pagaran más y no llegara a llenar las expectativas esperadas, es por ello que siempre hay una demanda del servicio por muy mínima que sea. Esta situación obliga al Cecap a mantener sus precios y calidad de atención para conservar a la clientela y captar nuevos clientes.

#### **4.2.4 Fuerza 4: La rivalidad entre los competidores.**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Generalmente, entre más competencia hay en un mercado o segmento, menos rentable será. La rivalidad entre los competidores es el resultado de las 4 fuerzas anteriores y depende de varios factores entre los cuales vale la pena mencionar (David, 2003):

- El poder que tengan la competencia
- El poder que tengan los proveedores
- La amenaza de que surjan nuevos proveedores
- La amenaza de que surjan productos sustitutos

- El crecimiento industrial
- La sobrecapacidad industrial
- Que tan diversos son los competidores

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores que se ocurra viene a marcar, por la competencia entre empresas y la influencia de ésta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicios. Para determinar la intensidad de la competencia se deben de considerar factores como: Concentración, (Se refiere al número de empresas que compiten en un sector y al tamaño de estas), en mercados de dominio de una empresa (como lo es el Oasis, Casa Blanca, el Caoba, el Balcón, entre otros), la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios (mercado liderado por un pequeño grupo de empresas) la competencia en precios queda limitada acuerdos de “precios paralelos” entre estas empresas. En mercados en los que dominan claramente dos empresas (Las Praderas y Lomas de San Thomas), la competencia no se da en precios, ya que son similares, sino en campañas de publicidad y promoción.

De manera que en la entrevista realizada al administrador, demuestra que está claro de la competencia y quienes son: Hotel Caoba, Hotel Ideal, Oasis, Casa Grande, Mana del Cielo, entre otro, están entre sus principales competidores. En su mayoría son nacionales y estos ofrecen servicios similares, considerando los precios que estos competidores tienen en el mercado, el Buffet Cecap se destaca porque sus precios.

En base a la entrevista realizada a la coordinadora, el poder plasmar los precios en y compararlos con los de la competencia, hace una publicidad y a la vez son parte de un elemento en donde se complementa por qué la rivalidad entre los

competidores, que para la coordinadora no hay rivalidad, ellos están abierto al mercado en general y se ofrece variedad de servicios y productos que son atractivos al mercado, para cualquier evento.

Consideran que la competencia llegase a superar el sentir del administrador es que no ya que el mercado es amplio los rivales antes mencionados pueden tener sus clientes, pero el Cecap tiene su posición en el mercado la cual la hace única y con clientes fijos que saben que no los dejarán por atributos finos.

De esta manera se podría mencionar que el administrador, está claro de quienes son sus principales rivales o posible rivales, y de que lo que se ofrece esta muy atractivo, pero también se tiene a favor la situación económica del país, ya que no cualquier puede dar precios más altos, porque el poder adquisitivo es escaso, se prefiere lo barato, bueno y de calidad, considerando este sentir de la investigadora, se puede tomar lo antes mencionado por el administrador y complementando lo que menciono la coordinadora que podrán a ver muchos.

La rivalidad entre competidores, es un elemento que no se puede detener, ya que siempre existirán empresas nuevas que traten de atraer al público, cabe señalar que si se puede manejar esta fuerza armando estrategias, para lograr tener dominio del sector en donde está dirigido.

A pesar de sus limitantes el Cecap se mantiene en el mercado y compite logrando una satisfacción a sus clientes fieles, sin embargo debe plantearse metas de superación y ser competitivos. De esta forma se deben tomar en consideración los pensamientos expresados por los encuestados, para lograr tener una base concreta y bien establecida del porque tienen rivalidad con los competidores, ya que el mercado es amplio y siempre existirán competidores que ofrezcan servicios iguales y con mayor calidad que el Cecap, no obstante tiene su mercado y deben usar las estrategias a favor de ellos.

#### 4.2.5 Fuerza 5: Entrada de nuevos competidores

Para David (2003), el mercado o el segmento no son atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Si aparecen nuevos competidores, la competencia favorecerá a los consumidores al disminuir los precios de los productos dentro de la misma categoría, y además los costos se elevarán ya que la empresa deberá realizar gastos adicionales para lograr mantener su cuota de mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá de los siguientes factores:

- Hay barreras de entrada, y son difíciles de franquear
- Posibilidad de lograr economías de escala
- Diferenciación de los productos
- El valor de la marca
- Los costos para el cambio
- Cuanto capital se necesita
- Posibilidad de acceso a los canales distribución
- Ventajas absolutas de costos
- Ventajas en la curva de aprendizaje
- Posibles represalias
- Tecnología mejorada o ventajas tecnológicas
- Demandas judiciales
- Expectativas del mercado

La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado. Esta facilidad o dificultad está determinada por las barreras de entrada. Las barreras pueden ser de muchos tipos y pueden dificultar o impedir la entrada de nuevos competidores. Estas barreras pueden ser naturales o creadas. Algunos ejemplos de barreras son: Alto nivel de inversión requerido, (eso hace que para poder competir sea necesario

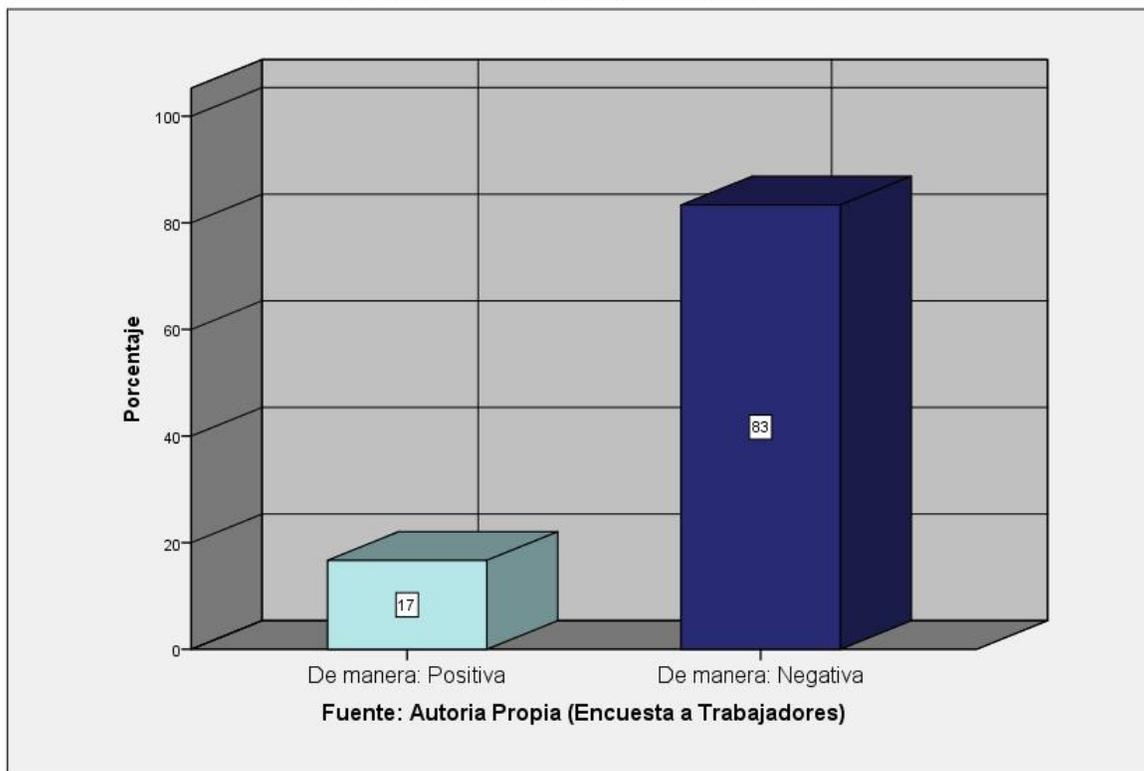
instalar una planta muy grande y eso requiere un alto nivel de inversión inicial y por lo tanto un riesgo más alto), Regulaciones del mercado (el estado restringe el número de participantes, creando un monopolio de estado o un monopolio legal. Patentes y Propiedad intelectual), Por medio de patentes las empresas pueden bloquear la entrada de nuevos competidores por un tiempo determinado, estos elementos son clave para lograr tener una visión clara, de que no existe posibilidad de detener a las empresas que quieran entrar al mercado ofreciendo servicios similares o iguales, cabe señalar que el Cecap debe manejar estos elementos antes mencionados, porque aunque sean una micro-empresa no están salvo de que venga una empresa más fuerte, con cualidades mejores, así logre posicionarse en el mercado de manera que capte a un nivel de clientes elevados.

Tomando en consideración que el mercado es amplio y todos quieren tener el poder adquisitivo, existen empresarios emprendedores, que saben que el poner una empresa nueva en el mercado tiene su periodo de atracción, así refleja en la entrevista realizada al administrador, que siempre hay clientes que no se dejan llevar por la impresión de lo nuevo, van a lo fijo y saben que el respaldo y apoyo del Cecap es único, esto se reflejó en la observación ya que muchos de los clientes está ahí constante esperando agendarse para cualquier tipo de eventos. De tal manera que si en un determinado momento se llegase a dar una empresa nueva y con servicios similares, las estrategias que aplican en la empresa traen con si, seguridad porque los precios bajos y las mejoras de las instalaciones, cautivar a los clientes del Cecap.

Por otro lado la coordinadora en la entrevista realizada, mostro su punto de vista “pueden entrar muchas pero el Cecap es único”, de esa manera empezó a comentar que a pesar que el mercado es amplio y las demandas son cada día más grandes, siempre hay empresarios que tratan de innovar en el mercado parecer nuevos, pero en realidad solo modifican su imagen o incorporan productos similares, por esos factores, considera que el Cecap no se preocupa por la entrada de nuevos competidores ya que son escasos, los que tenga el capital suficiente para hacer

frente a un mercado muy exigente, en donde ya tienen a sus clientes y considera estar posicionados en el mercado.

Grafica N°9. Otra empresa con servicios similares.



Por otro lado en la encuesta realizada a los trabajadores se refleja que si entra otra empresa con productos y servicios similares esta seria en su mayoría el 83% negativa, ya que al entrar ofrecería descuentos, promociones, regalías que en su momento la empresa no está ofreciendo y provocaría un impacto que trae con sí una disminución de la demanda de los clientes, cabe destacar que por otro lado el 17% mira con una oportunidad de trabajo.

Considerando lo que se encontró y tomando como base la teoría por parte de los autores, se llega a un análisis profundo, de siempre hay nuevas empresas que están entrando al mercado, ya sea porque estas cambiaron su imagen y dan una cara más fresca y nueva, no obstante las empresas que se mantiene tiene una gran aceptación y demanda por el mercado por muchos factores, precio, calidad,

confiabilidad, costumbre y preferencias. Es por ello que se considera esta fuerza como una oportunidad de crecimiento para la empresa, ya que se evaluar a sí misma para transformarse con una imagen fresca al mercado, para lograr superar esta amenaza deben innovar y superar sus debilidades para seguir siendo competitivos.

## **5. Análisis FODA.**

“El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencia de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externa de su bienestar futuro.” (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2008).

Define el FODA como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas. (Maldonado, 2014)

Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocio. La matriz FODA se puede emplear para establecer una tipología de estrategia. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con la fortaleza originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas. (Francés, 2006)

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, son los aspectos internos y externos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. Por ejemplo, el desconocimiento del mercado, la falta de capital

y la inexperiencia suelen ser debilidades de muchos negocios que se inician; mientras que el entusiasmo, la capacidad de trabajo y las ganas de crecer están entre las fortalezas comunes. Una empresa en marcha también tiene debilidades de índole muy diversa según el sector y el equipo de trabajo. Ejemplos habituales son las fallas en la producción, insuficiente marketing o falta de gente adecuada para usar nuevas tecnologías; las fortalezas pueden venir de la mano de la experiencia específica de la alta gerencia, o pueden ser el resultado de otros activos como una base de clientes fieles o un producto muy diferenciado.

Es el análisis de las variables del análisis FODA se tomara en cuenta en el entorno, de tal forma que lo podemos definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas. Consiste en poder determinar de forma objetiva, en qué aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva. Por lo que nos lleva a las áreas funcionales de toda la organización observando si tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa o institución tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son las bases para establecer objetivos y estrategias.

## **5.1 Fortalezas.**

“Son capacidades internas que pueden ayudar a que la compañía alcance sus objetivos” (Kotler & Armstrong, 2007)

“Las fortalezas son ventajas de ahorro en costo debido a la especialización (económica de escala, duplicación mínima de personal y equipo) los empleados se agrupan con otros que tienen tarea similares. También se centra en los resultados

en donde los gerentes son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios”. (Robbins, 2005)

Las fortalezas a menudo se consideran todas aquellas competencias laborales que están bien desarrolladas, por medio de las cuáles se han alcanzado logros profesionales y que permiten proyectar en nuevos desafíos laborales. Las fortalezas son una herramienta, que permite conocer desde dos puntos de vista tanto interno como externo, estos nos arrastran a un análisis profundo de que ventajas competitivas posee y de qué manera se pueden reforzar transformando las debilidades encontradas en fortalezas para dicha empresa, y hacer una retroalimentación tanto internamente, como externamente ya que ambas partes salen beneficiadas.

**Fortalezas del Cecap:** (Ochoa, 2014)

- ✓ F1: Buena atención al cliente.
- ✓ F2: Calidad y variedad en los productos y servicios.
- ✓ F3: Buena ubicación geográfica (transporte propio)
- ✓ F4: Aspectos legales en orden.
- ✓ F5: Capital propio.
- ✓ F6: Condiciones para alojamiento
- ✓ F7: Políticas de crédito.
- ✓ F8: Servicios a domicilio.
- ✓ F9: Precios bajos.
- ✓ F10: Ambiente laboral adecuado.
- ✓ F11: Espacios para brindar servicios varios.

Las fortalezas que se mencionan son las que el administrador considera que se tiene, estas se recopilaron en la entrevista realizada, de manera que se aprovechando esta oportunidad, llevando estas a un estudio acompañado Msc. Natalia Golovina, ya que en las fortalezas establecida por el administrador hay una

que está en el plan de inversión, según la teoría esta será tomada en cuenta, porque está establecida, es cuestión de días o meses para que se lleve a cabo, de manera que al concretizar dicha inversión será modificada a instalaciones adecuadas.

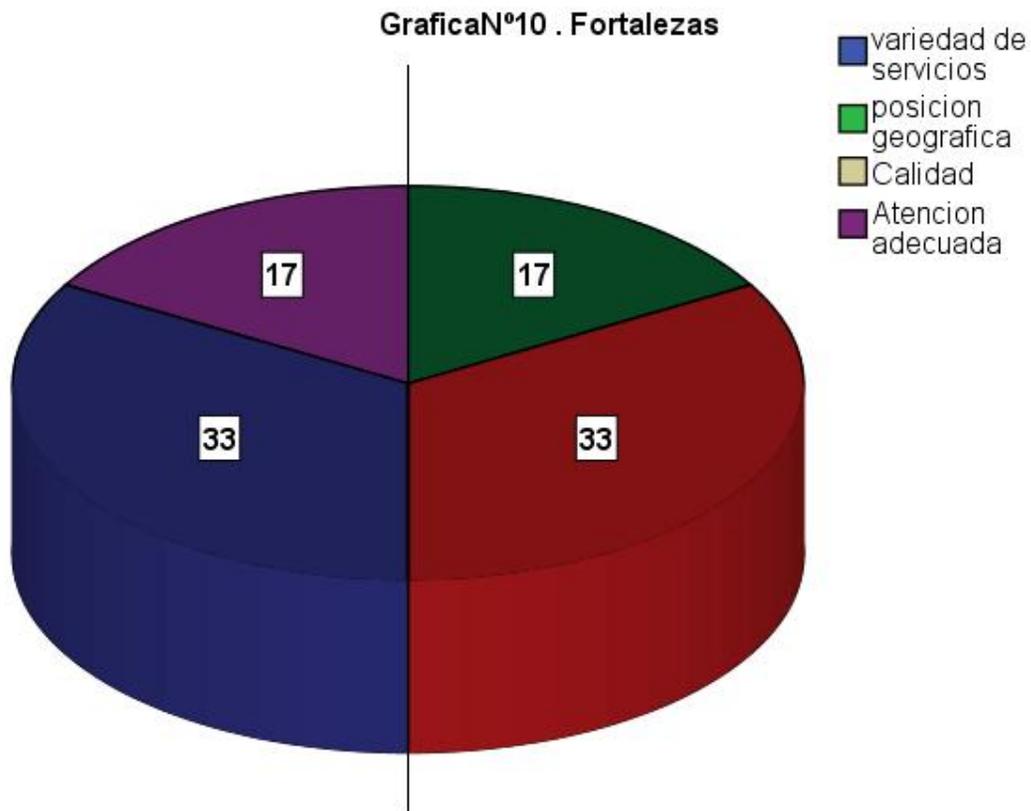
De modo que, basándose en la entrevista que se realizó al administrador, se obtuvo como resultado la evaluación de las fortalezas que tienen con respecto a la competencia, las cuales se mencionan anteriormente. Partiendo de esto, se puede, decir que el Cecap tiene grandes fortalezas lo que permite que la población matagalpina los considere el número uno. De esta forma se marca la fidelidad de los clientes, ya que gozan de diversas ventajas, que analizan cada preferencia de sus clientes, para lograr satisfacerlas de manera segura. Lo cual los llevara a volver a tomar los servicios que se ofrecen constantemente. Esto se considera una de las mayores fortalezas la atención al cliente ya que siempre se trata de que este se sienta satisfecho y lograr de manera seguras que vuelva hacer uso de las instalaciones, tomando como base esto se analiza las preferencias que los clientes tienen entre ellas esta: la limpieza, comida de calidad y en el tiempo y forma que estos se los piden, las instalaciones adecuadas y los servicios adicionales como alquiler de podio, micrófonos, parlantes, copias, entre otros.

Esto da una ventaja dice el administrador ya que ninguna otra empresa ofrecería dichos servicios adicional, lo cual garantiza siempre la fidelidad. De esta forma la coordinadora del Movimiento Comunal Nicaragüeña (MCN), está clara de las fortalezas e inclusive las menciona y estas son las mismas que el administrador dio, refleja que el Cecap debe tener mayores fortalezas y sobre todo se deben trabajar más porque en el mundo el mercado está cada día más grande y de pronto puede que un día el Cecap ya no sea del agrado de los clientes o el mercado en sí, es por eso que se trata de trabajar de la mano y siempre apoyando al administrador en todas las opciones posibles y todo lo que se considere que es un beneficio para esta empresa. Es por eso que siempre la coordinadora trata de tener comunicación plena con el administrador para saber todo desde que se cocinó el martes a quienes son sus clientes.

Por otra parte en los trabajadores se encontró una debilidad, ya que se les pregunto en base a los instrumentos realizados como son las encuestas, y se encontró que no realizan capacitaciones (ver anexo N°8) de ninguna índole, es decir que el 100% de ellos nos dijo que nunca los han llevado a capacitaciones por muchos factores múltiples, son conscientes que su falta de nivel académico hace que no puedan crecer en cocimientos y no se puedan aplicar, es por ello que el administrador como coordinadora trata de explicarle personalmente como se hacen las cosas, como se trata a los clientes, cual es manera correcta para dirigirse a ellos, en fin ambos han desarrollado estrategias personal para poder llegarles de forma que ellos ni cuenta se dan que están siendo capacitados, es un contrates, ya que brindan el servicio al cliente y como poder posible que el personal no reciba ninguna capacitación, el administrador hizo una observación, en donde dijo que la experiencia que tiene su personal, ninguna otra empresa tienen este elemento a su favor, si bien es cierto que por factores antes mencionados no son personas de estudios, pero si empíricamente ejercen un servicio al cliente.

Las fortalezas son factores internos que posee la empresa (como los que se mencionan), es importante tener una vista clara de cómo está la empresa, y porque dicho factor se debe de considerar una fortaleza, en el Cecap existen grandes consideraciones que son alternativas para las fortalezas, pero estas deben de ser consideradas y estudiadas a profundidad, con el objetivo de poder explotar eso al máximo y tener todos los recursos disponibles.

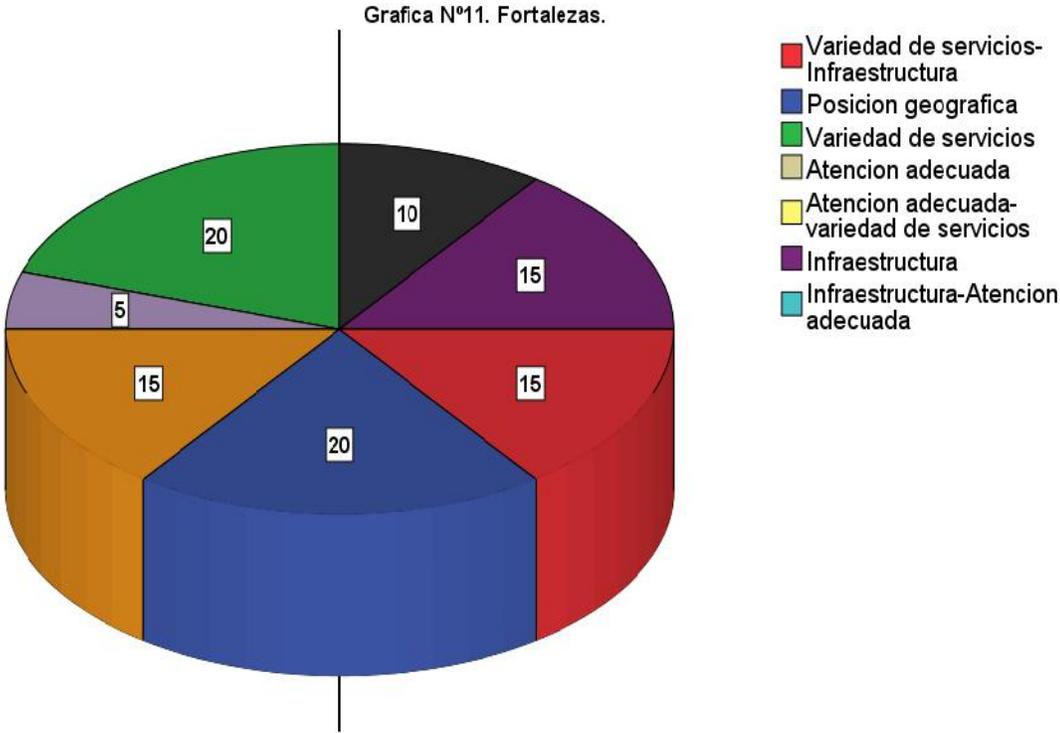
Cabe destacar que las factores son los elementos positivos que tiene cualquier empresa, para utilizarlos a favor de la empresa, y así poder atraer clientes, tanto nuevos, como los existentes.



**Fuente: Autoria Propia (Encuesta a Trabajadores)**

Cabe destacar que encuesta realizada a los trabajadores se encontró que él, el 33% calidad, el 33% atención adecuada, el 17% posición geográfica, 17% considera que la variedad de servicios son fortalezas esta recolección de datos tiene una variante ya que no exacta a la que el administrador o coordinadora muestra en sus documento, es por diversos factores, los trabajadores, no tenían ningún conocimiento de lo quería decir fortalezas las que seleccionaron fue porque la investigadora tratada de explicarles, pero estos no percibieron bien la idea, y no se volvió a preguntar, porque se consideró una falta de respeto, y no se pretendía que los trabajadores se llegase a sentir mal.

Las fortalezas son habilidades y capacidades, tanto de la empresa como de los miembros de ella, en este caso el Cecap debe de trabajar mucho en sus fortalezas y mejorar, iniciando capacitando al personal y que tenga conocimientos altos, utilizando estrategias para que los miembros no se sientan mal, por falta de conocimiento.



**Fuente: Autoria Propia (Encuesta a Clientes)**

Por otro lado la encuesta realizada a los clientes, demuestra que las fortalezas que tiene esta empresa son varias: el 20% infraestructura, el 20% infraestructura y atención al cliente, el 15% variedad de servicios, el 15% atención adecuada, el 15% atención adecuada y variedad de servicios, el 10% posición geográfica, el 5% variedad de servicios e infraestructura, estas fortalezas encontradas en base al instrumento aplica, muestra una mezcla de varias opciones, se refleja en la gráfica N°11. Es decir que estas fortalezas son las que se predominan ante los clientes, los cuales consideran que esta empresa llegara muy largo si se lo propone, porque

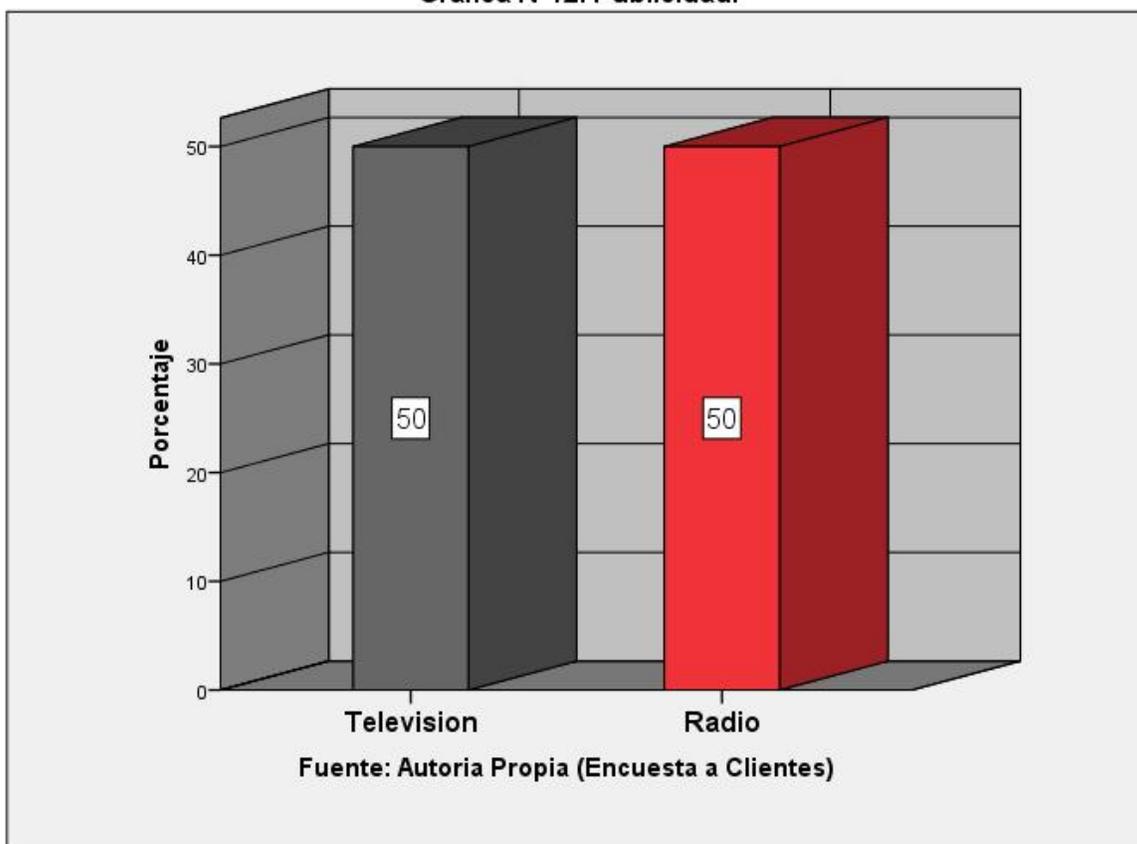
posee muchas cualidades que los hacen, ser diferentes en el mercado, y sobre todo atractivos.

En la observación realizada se encontró que los clientes tienen muchas demandas, como gustos y preferencias, desde que entran a las instalaciones de la empresa, el administrador ya sabe quién es el cliente que entro, que tipo de eventos se piensa que realice, como a la vez se trata de darle más allá de un servicio, se preocupa bastante porque se vayan satisfechos, cumpliendo todos los requisitos legales y las indicaciones para que personal, atienda de manera adecuada al clientes y así este pueda gozar su estancia en las instalaciones. E inclusive los clientes ni se dan cuenta que el personal que labora en el Cecap son personas de niveles académicos bajos.

Las fortalezas que se obtuvieron en base a la encuesta de los clientes, son muchas aunque unas con cierto grado de relevancia que otras, pero todas importantes, estas fortalezas deben ser tomadas en cuenta por el administrador y analizarlas con cautela, porque se pueden transformar y hacer uso de ellas, con el propósito que sean vistas con mejores ojos antes los clientes. Cabe señalar el Cecap tiene elementos clave para que se puedan transformar en fortalezas y tomadas como ventajas competitivas ante la competencia.

Considerando las fortalezas que se encontró con los clientes, como los trabajadores se considera como una fusión de ambas, ya que ambas partes ven cosas distintas en el Cecap, como similares a la vez, es por ello que atraes de dicha recopilación se muestran como sugerencias para el administrador como coordinadora, con el propósito de mejorar y hacer que estas fortalezas sean más fuertes ante la competencia.

Grafica N°12. Publicidad.



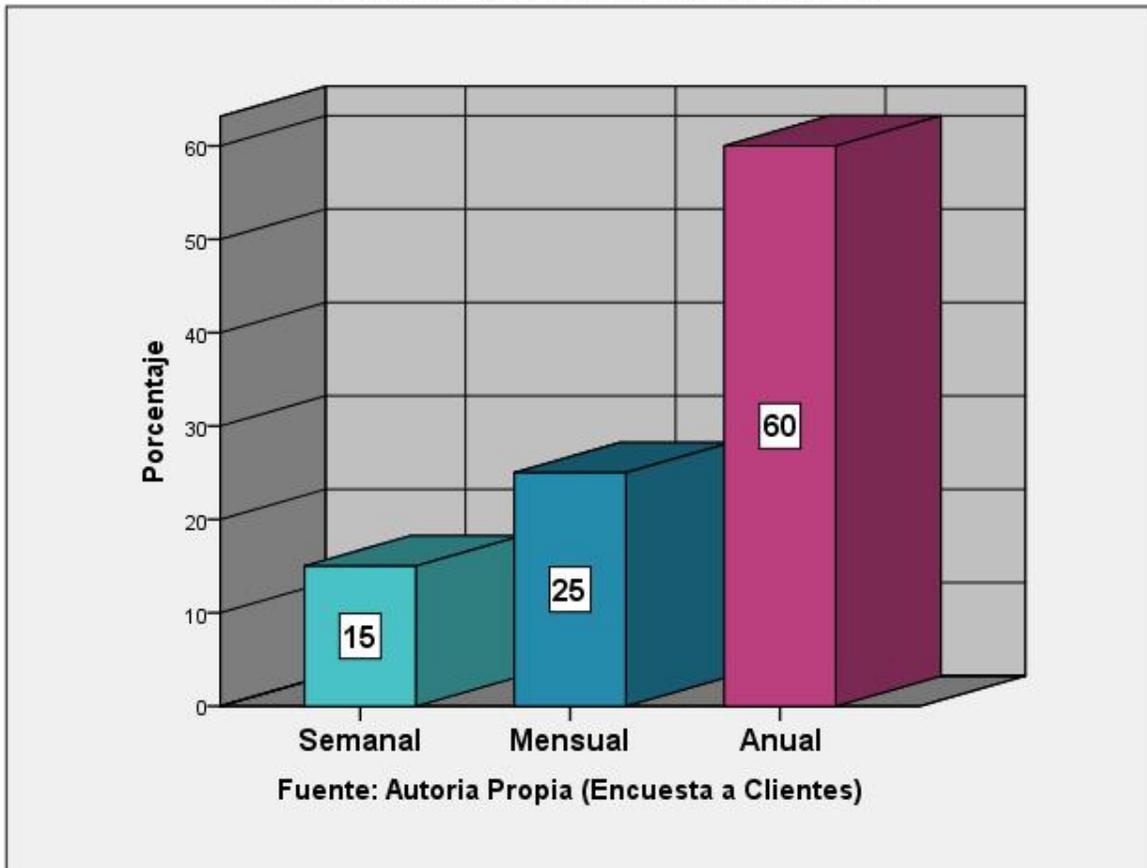
Tomando en consideración la encuesta realizada a los clientes se encontró que la publicidad que el 50% es televisivo por medio del canal 48 y el 50% por medio de la radio en una viñeta que se trasmite en radio Kiss. Es importante que hoy en día en nuestras sociedades si tenemos en cuenta que tanto grandes empresas como particulares publicidad sus productos o servicios a diversos niveles de masividad social. Así, es común encontrar espacios o ámbitos donde se presenta la figura del público completamente repleto de avisos publicitarios. Algunos ejemplos de esos espacios o ámbitos pueden ser los medios de comunicación (a través de las propagandas) como también la misma acera o calle donde las publicidades están presentes por todos lados. Además, surgen espacios especialmente designados para el consumo de productos publicitados como son los shoppings, supermercados y negocios. En la empresa los espacios publicitaros se dan de dos formas únicamente radial y televisivo.

El administrador comenta en la entrevista realizada que estos espacios publicitarios les han ayudado a proyectarse más lejos lo esperaban, ya que utilizando los medios radiales como lo es la radio Kiss, se escucha en las comunidades que inclusive han hecho de los servicios una vez al año, de esta manera también se han ayudado por el medio televisivo como lo es el canal 48 muchos de los matagalpinos ve este canal, y cuando llegan a preguntar por los servicios que se ofrecen hacen mención que se dieron de cuenta a través de la televisión.

La publicidad se basa en la idea o en la noción de que mientras más llegada al público un producto tenga, más conocido se hará y por lo tanto, más posibilidades tendrá de ser consumido. Así mismo comenta la coordinadora. Pero ser conocido no es suficiente, se debe de mejorar la imagen que tiene el público del Cecap, como sus instalaciones, ya son la cara, la primera impresión que el cliente se lleva. Un servicio reconocido es un servicio que ya ha sido probado y utilizado y que vuelve a ser elegido por aquel consumidor que lo obtiene. De este modo, la tarea de la publicidad (y de ahí su importancia) es convertir a un producto, un objeto, un bien o un servicio en algo que se distingue del resto y que busca llegar a un determinado lugar, considerando todos elementos que se necesitan para poder llegar al mercado de forma segura y sin temor de ver la inversión en la publicidad como un gasto, lo cual nos llevara a la fidelidad de los clientes cuando soliciten el servicio constantemente y salen con cara de satisfacción, ya que se les atendió como se lo merecen y en busca de usar nuevamente.

La publicidad que tiene el Cecap no es la mejor, pero si es el inicio de un proceso de transformación, donde el administrador debe mejorar la imagen, ya que se utiliza la misma que el Movimiento Comunal Nicaragüense tiene, tener su propio eslogan, su logotipo, como su propia viñeta, para el reconocimiento del público ante este llamado, como lo es la preferencia y que sepan quienes son, y que beneficios obtienen cuando se hace uso de los servicios.

**Grafica N°13. frecuencia de uso del servicio.**



En la encuesta realizada a los clientes se encontró que el 60% usa el servicio anual, el 25% mensual y el 15% semanal, entre los clientes que tienen mayor uso de los servicios está el SILAIS, es un cliente potencia que estos mensuales suelen tener agendadas sus visitas, con diversas actividades como capacitaciones a futuros médicos, en base a estos resultados se puede decir que debido a la calidad de los servicios y las políticas de crédito que beneficia a dicho cliente hace que su fidelidad y constancia sea única.

Cabe señalar que la mayor parte o el mayor peso los tienen los clientes que visitan anual, son una debilidad ya que el aporte que dan al Cecap es el mínimo, estos clientes son los mismos vecinos o personas de movimientos cristianos, donde hacen eventos ya sean, bodas, cumpleaños o encuentros cristianos.

En el instrumento de investigación, utilizando la observación se encontró que las instalaciones del Cecap son seguras, ya que tienen un vigilante las 24 horas del día, y sobre todo siempre anda dando vueltas viendo que todo este seguro y en orden. De la misma manera se encontró que son adecuadas ya que poseen 3 auditorios con espacios muy cómodos y accesibles a cualquier tipo de eventos, tiene aire por medio de abanicos aéreos lo cual permite que se siente un ambiente de frescura evitando así el acaloramiento de las personas, y como el lugar donde está el Cecap es propio posee las instalaciones adecuadas según su posición parqueo amplio, jardines en la entrada que dan un toque de frescura. De igual manera se notó que el trato con los trabajadores es el adecuado, siempre se tiene en cuenta el respeto y no importa el nivel académico a todos se les trata por igual y con respeto y siempre que hay actividades se trata que ellos involucren y conozcan las demandas de los clientes para que de manera empírica se capaciten y conozcan quienes son y los traten de manera responsable y adecuada.

En base a todo lo encontrado por medio de los instrumentos y tomando la base de la teoría que ayuda a dar mayor vista de lo que son las fortalezas, de esta manera se considera que el Cecap tiene diversas fortalezas que se pueden aprovechar al máximo para lograr tener mayor posición en el mercado, por otro lado se debe de trabajar con los empleados en las capacitación para fortalecer esa área y así lograr un desempeño eficiente.

Las fortalezas que se obtuvieron en base a los instrumentos aplicados como la teoría recolectada son una conjugación de lo debe tomar en cuenta el administrador para mejorar en base a lo bueno y hacer muy bueno, si bien se tiene claro que el Cecap en el mercado tiene una posición minina, esta se debe de mejorar y tratar de atraer clientes que el mercado tiene, que no conocen al Cecap.

## 5.2 Oportunidades.

“Son elementos externos de la compañía que podría explotar para su beneficio”  
(Kotler & Armstrong, 2007)

“Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas”.  
(Maldonado, 2014).

Las oportunidades son la forma positiva que la empresa tiene para salir adelante usando las a favor, por ejemplo si una empresa es única en la elaboración de comida, eso brinda una oportunidad ya que su mercado es extenso y sus posibles clientes serian todo el territorio donde está ubicado porque no hay otra empresa que se presente como rival y que ofrezca este producto. Muchas empresas tienen oportunidades tanto por el servicio que brinda, el producto y la calidad de atención que tienen. Considerando a la implementación de proyectos en el área del campo, esto brinda una oportunidad de crecimiento para este sector porque se está promoviendo, el poder comercializar productos de alta calidad, de manera que sus mismos beneficiarias puedan subir un poco su nivel de vida, y optar por mejor estilo de vida.

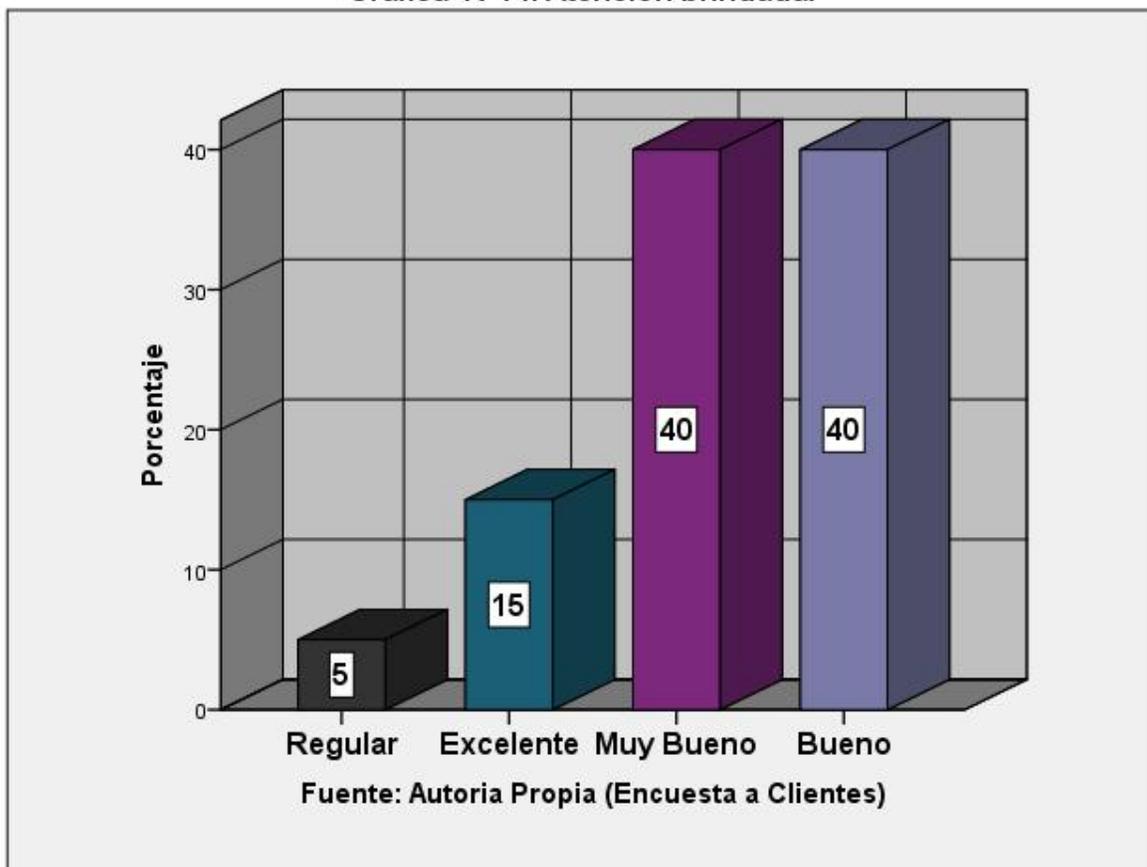
### **Oportunidades del Cecap:** (Ochoa, 2014)

- ✓ O1: Clientes fijos.
- ✓ O2: Ser referentes para prácticas de estudiantes.
- ✓ O3: Capacitaciones en marketing.
- ✓ O4: Reconocimiento público.
- ✓ O5: Instalación de un hostel (plan de inversión 2015).
- ✓ O6: Compra de equipos moderno (plan de inversión 2015).

Las oportunidades son escenarios emergentes mediante los cuales el negocio puede crecer y tener éxito con un producto nuevo o existente. Así opino el administrador del Buffet Cecap en la entrevista realizada, de manera que las oportunidades antes mencionadas son las que el administrador considera que el Cecap tiene por medio de un estudio en el año 2013 en donde se realizó un plan estratégico, para mejorar todas las debilidades y amenazas, que en su momento fueron latentes.

Por otro lado a la coordinadora, en la entrevista realizada, considero que las oportunidades que tiene el Cecap son muchas entre ellas está la ubicación geográfica y que el local es propio, no tienen el gasto de alquilar local, es ahí donde entra en juego un sin número de opciones que la coordinadora está segura que pueden beneficiar al Cecap, es por ello que toma como fortalezas y oportunidades los precios bajos, atención adecuada y servicios diversos.

**Grafica N°14. Atencion brindada.**



En cambio en la encuesta a los clientes se encontró que el 40% considera muy bueno, 40% bueno, el 15% excelente y el 5% regular. Cabe destacar que la escala esta la opción mala y ningún cliente selecciono esa opción, lo cual muestra que aunque existan factores que no favorecen a que esos porcentajes sean del 100% muy bueno, ya que hay muchas oportunidades que el administrador tome esta consideración y vaya en busca de una mejorar del servicio que se brinda.

Por otro lado las oportunidades son herramientas para la empresa ya que brindan medios para transformas las debilidades en oportunidades, así lo identifico la investigadora por medio de la teoría y el análisis encontrado en base a los instrumentos, debe de trabajar al máximo el Cecap para lograr alcanzar una estabilidad usando a su favor todas las oportunidades encontradas por los trabajadores y clientes.

### **5.3 Debilidades.**

“Son elementos internos que pueden interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos” (Kotler & Armstrong, 2007).

Para David (2003), Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollados proporciona una adecuada estrategia, de forma que las debilidades pueden y deben eliminarse. Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr éxito de la organización.

El que la empresa presente debilidades son síntomas de que algo está marchando mal y se debe de tener sumo cuidado, ya que si no sabe identificar a tiempo, esta puede convertirse en amenazas para la empresa. Es por ello que las empresas deben de estar en constante análisis interno y externo para lograr contrarrestar y así tener un panorama más claro de lo que está pasando y porque está pasando, usando elementos claves como lo son las estrategias.

### **Debilidades del Cecap:** (Ochoa, 2014)

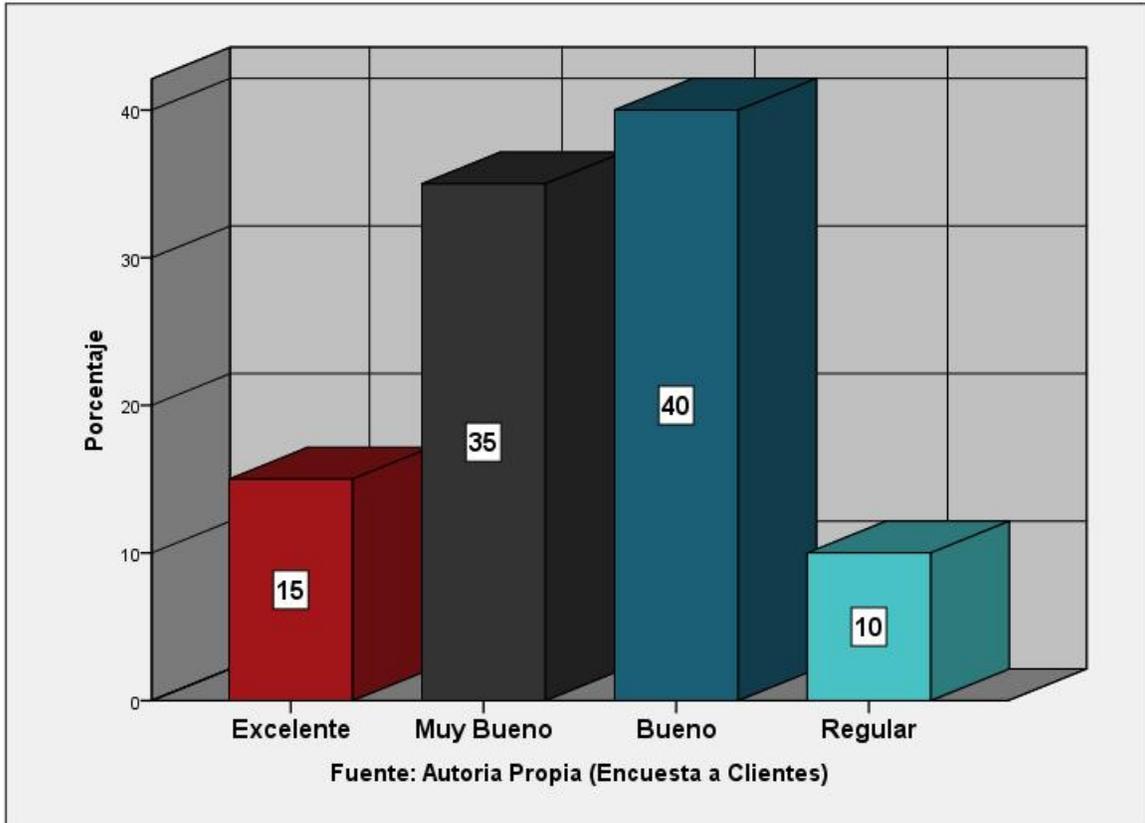
- ✓ D1: mobiliario en mal estado.
- ✓ D2: No se cuenta con manual de control interno.
- ✓ D3: poca divulgación de los servicios.
- ✓ D4: Falta de información al personal.
- ✓ D5: No hay seguros contra incendios.
- ✓ D6: no tienen proveedores fijos.
- ✓ D7: instrumentos estratégicos no están claramente definidos.
- ✓ D8: mal uso de los recursos.
- ✓ D9: Plan de mantenimiento no existe.

Las debilidades que se muestra, son las que el administrador considera que el Cecap tiene, por otro lado se le pregunto en la entrevista realizada que ¿A qué problemas debe hacer le frente? Existe un sin número de problemas entre ellos: el personal no está capacitado, la falta de trabajadores en las áreas, la infraestructura, ya que el deterioro es notable y el desgaste de los muebles, es decir una diversidad de debilidades que debe hacerle frente.

Por otro lado la coordinadora da su opinión en cuanto a las debilidades del Cecap, y coincidió con lo que el administrador dijo, con ciertas variaciones, como lo es el poder invertir en una cocina industrial y poder comprar un horno de calidad, ya que al hacer estas mejora, también se pretende que se introduzcan nuevos servicios de comidas, nacionales y extranjeras.

Cabe destacar que el Cecap se preocupa mucho, por el ambiente que se vive, como el que perciben los clientes, ya que a pesar de los esfuerzo, no hay un ambiente adecuado los cliente, se retiran y prefieren otro servicio, en el trato sea el correcto, esto es muestra de la entrevista que se le realizo a los clientes, en donde en la gráfica que a continuación se muestra, podemos observar los resultados obtenidos.

Grafica N°15. Ambiente al hacer uso de los servicios

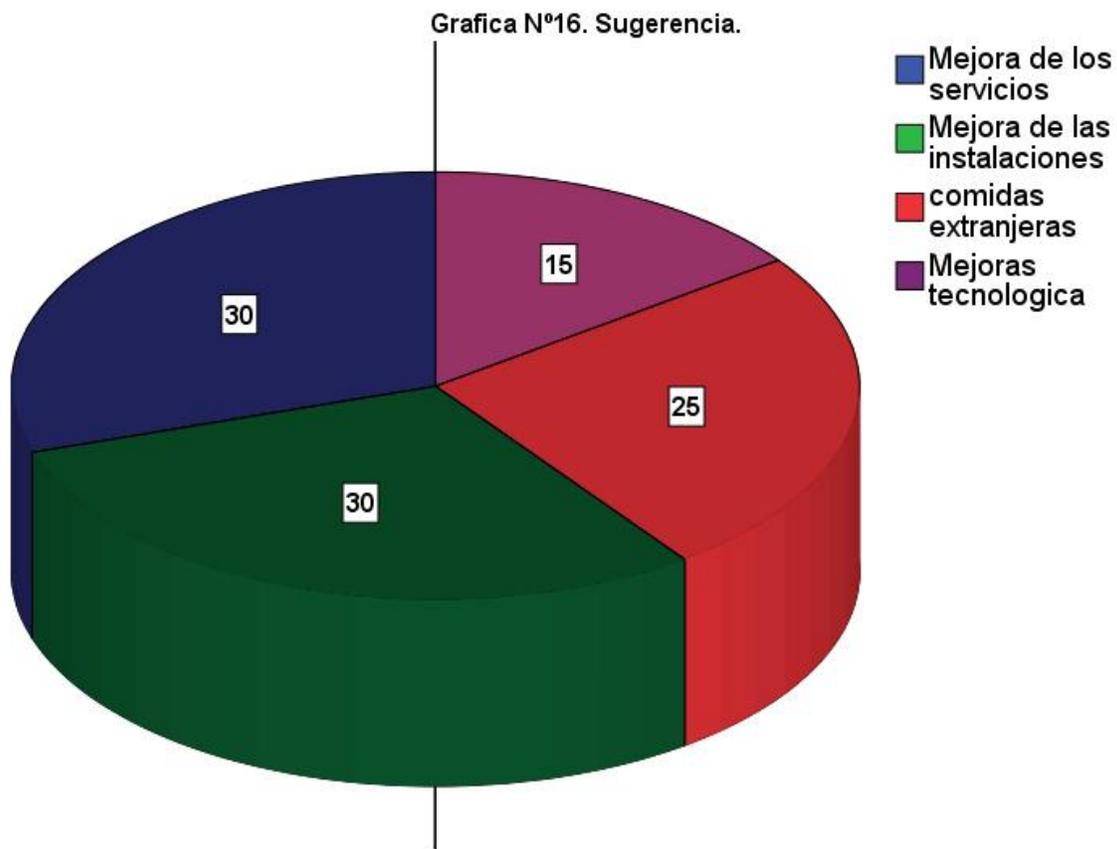


Por otro lado se considera que el ambiente que percibe el cliente es óptimo para transformar en una fortaleza para el Cecap, así lo muestra la gráfica, en donde el 40% es bueno, el 35% es muy bueno, el 15% excelente y el 10% regular. Estos resultados son la muestra que para los clientes no está la opción mala ya que ninguno la selecciono, es por eso que el ambiente es una oportunidad para que los clientes a pesar de las debilidades mencionadas anteriormente, deseen hacer uso, ya que sabemos que el trato es lo más importante, si trata bien y atiende bien este cliente será fiel.

En base a estos los estudios realizados por diversas empresas, se considera que el ambiente estable en una empresa es una oportunidad, ya que con ese inicio, puede tratar de implementar estrategias que sean las más adecuadas para la empresa, en

este caso, el Cecap, tiene un administrador proactivo, está pendiente de cualquier señal que sea de beneficio para lograr aprovecharla y transfórmala.

Estos pensamiento y empuje de líder, son respaldados por la coordinadora del movimiento comunal nicaragüense, ya que considera que aunque no tiene mucho de ser administrador, sus inicios fueron en el MCN y así se fue formando, es por ello que tienen confianza en que todas las debilidades encontradas podrán ser contrarrestadas agotando todas las opciones posibles, ya que se cuenta con un capital propio que ayuda a poder crear planes y llevarlos a cabo sin atrasos.



Fuente: Autoria Propia (Encuesta a Clientes)

En la encuesta realiza a los clientes se consideró preguntarles que de las sugerencias que se mostraban cuales retomarían y le dirían que se deben de centrar en ellas y mejorarlas, de manera que el 30% comidas extranjeras, el 30% mejora

de la tecnología, el 25% mejora de las instalaciones y el 15% mejora de los servicios, estas sugerencias fueron consideradas y analizadas por el administrador para logara presentarlas en la encuesta a clientes. Es por ello que observo que los planes que se tienen para mejorar encaja perfectamente en lo que el mercado ve en el Cecap, de manera que se trató de seguir investigando y adicionalmente se les pregunto que el porqué de esas sugerencias, entre las respuesta esta que ellos tienen potencia y los recursos necesarios para llevar acabo las sugerencia y considerarlas en los planes de inversión.

Todas la observaciones que se encontraron, coincide con el sentir del administrador como coordinadora, de poder mejorar las instalaciones, como servicio, ya que a pesar que tengas precios bajos, hay clientes que prefieren pagar un poco más por mejorar en los servicios.

#### **5.4 Amenazas.**

“Son elementos externos actuales o emergentes que podrían desafiar el desempeño de la compañía” (Kotler & Armstrong, 2007)

Según Maldonado, (2014). “Las Amenazas son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma”.

Según Armstrong (2004), las amenazas son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma. Estas amenazas se pueden presentar de diversas formas como son los problemas o dificultades que la empresa puede estar pasando por ejemplo: la demanda millonaria que tiene Wal-Mart tratando de evadir impuestos en diversos países como México, Puerto Rico, entre otros. Esto amenazo con desprestigiar a la compañía por tratar de dar sobornos a los mandatarios que se encargan de recaudar impuestos, para tener beneficios y seguir aumentando el capital de la compañía. Otra amenaza

que sufrió fue cerrar la compañía ya que estos impuestos son millonarios y desde años atrás están haciendo este proceso oculto.

El término amenaza es una palabra que se utiliza para hacer referencia al riesgo o posible peligro que una situación, un objeto o una circunstancia específica puede conllevar para la vida, de uno mismo o de terceros. La amenaza puede entenderse como un peligro que está latente, que todavía no se desencadenó, pero que sirve como aviso para prevenir o para presentar la posibilidad de que sí lo haga. El término se suele utilizar cuando se dice que determinado producto o determinada situación es una amenaza para la vida de la empresa como también cuando alguien amenaza voluntariamente a otra persona con actuar de determinada manera en su perjuicio. La amenaza es entendida como el anuncio de que algo malo o peligroso puede suceder. Una amenaza puede ser un producto tóxico que se cierne como amenaza sobre aquel que lo usa, como también puede serlo un fenómeno natural que se avecina a una región y que aparece como amenaza hacia el bienestar o comodidad de la misma. En este sentido, es importante señalar entonces para entender el concepto de amenaza que el mismo siempre tiene un destinatario más o menos definido al cual pone en peligro o al cual puede afectar eventualmente si la amenaza se convierte en una realidad.

**Amenazas del Cecap:** (Ochoa, 2014)

- ✓ A1: competencia desleal.
- ✓ A2: fácil entrada de nuevos competidores.
- ✓ A3: productos sustitutos.
- ✓ A4: falta de proveedores permanentes.
- ✓ A5: gran cantidad de competidores.
- ✓ A6: situación económica del país.

De manera que las amenazas que presenta el Cecap so las antes mencionada por parte del administrador, ya que como sabemos se creó un plan estratégico en el

año 2013 y este fue tomado como fuente para la elaboración y complementación con los trabajadores y clientes.

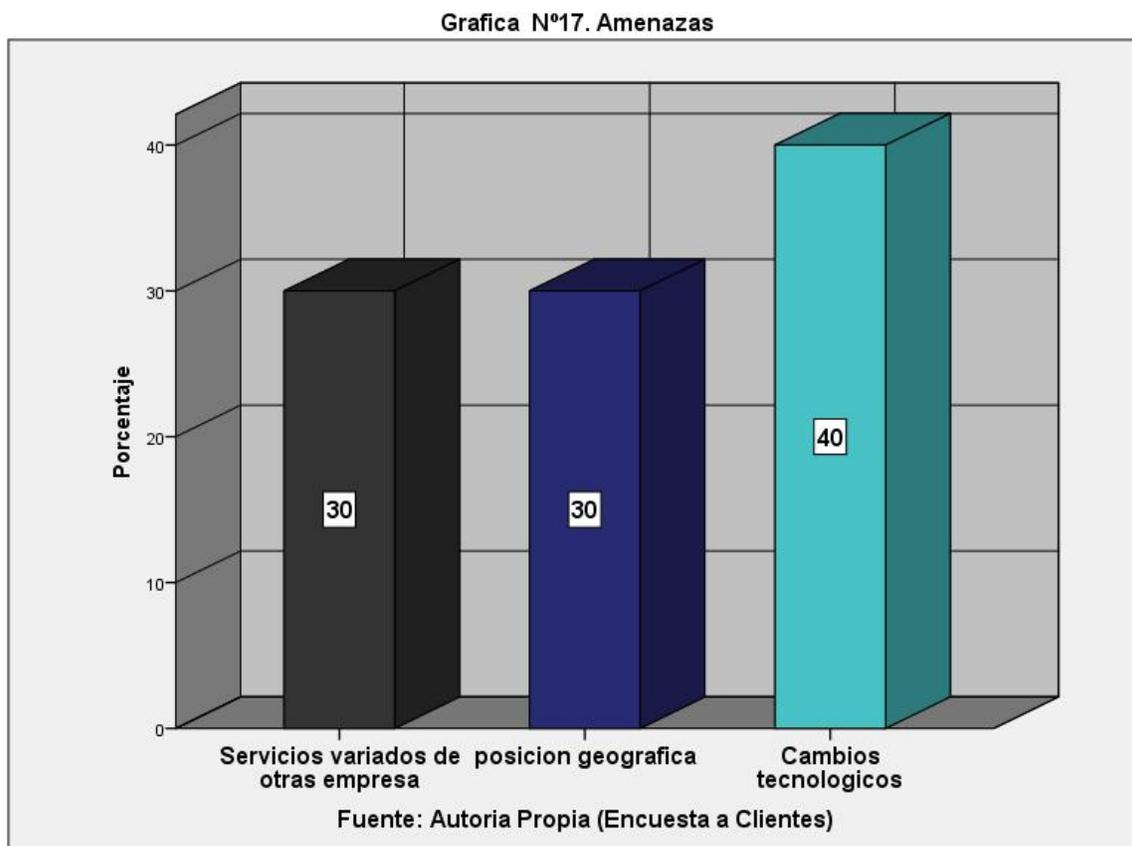
En la entrevista al administrador se le pregunto ¿cuáles son las principales amenazas que debe hacer frente el Cecap? Las principales amenazas son los productos sustitutos, ya que si otras empresas ofrecen productos similares a precios más accesibles y con servicios adicionales, esto baja el rendimiento, por otro lado está la competencia desleal, que siempre está tratando de mandar mensajes y atraer a los clientes existentes, por medio de promociones, regalías, descuentos, entre otras cosas, que son llamativas al público, la situación económica del país es una amenaza que no se puede detener ya que si no tiene el poder adquisitivo, no hay demanda de parte del mercado, es por ello que se trata de contrarrestar estas amenazas haciendo planes y usando estrategias como desarrollo del mercado y liderazgo en precios bajos, para lograr captar un poco la atención del mercado, de manera que se les ofrece un servicio de calidad, a precios accesibles.

Por otro lado las amenazas según el administrador se pueden convertir en oportunidades si estas se analizan de forma minuciosa y teniendo mucho cuidado, ya que hay estrategias que son una herramienta muy buena, para lograr contrarrestar, pero siempre teniendo cuidado ya que estas incurren en gastos.

En cambio la coordinadora en la entrevista realizada, comenzó a mencionar las amenazas del Cecap, que para ella son: los cambios tecnológicos, competencia, la situación del país, es decir que estas son las mismas que el administrador menciona, la coordinadora piensa contrarrestar de manera segura utilizando dos estrategias que son las antes mencionadas, invirtiendo en la imagen, ya que el Cecap no posee un logo tipo, un eslogan, usan los del movimiento comunal y es una gran debilidad como amenaza, ya que la competencia tiene su imagen.

Las amenazas para toda empresa, son existentes y presentes, son cambios u opciones que se presentan que muchas veces estas pueden estar en dominio de la empresa

y poder transformarla, pero en otros casos estas amenazas están fuera del alcance de la empresa, como lo puede ser la situación económica del país, entre otros factores, es por ello que debe existir planes de acciones para lograr contrarrestar estas posibles opciones y saber qué hacer ante cualquier dificultad.



Es decir que estos clientes el 40% de las amenazas son los cambios tecnológicos, estos cambios son la obtención de equipo como: hornos, cocinas, entre otros elementos, el 30% servicios variados de otras empresas y 30% la posición geográfica, así muestra en la gráfica **N°17** las amenazas que los clientes ven desde el ámbito externo como interno porque existe una mezcla de parte de los cambios tecnológicos, ya que el Cecap no cuenta con tecnología de punta en la elaboración de sus comida, al contrario ellos tiene cocinas tradicionales que inclusive estas están en mal estado, de manera que el administrador dijo que esos cambios tecnológicos los necesitan pronto es por ello que en el plan de inversión están

reflejados. De manera que permitirá que la producción sea de calidad y a tiempo como lo desea los clientes.

Tomando en consideración la teoría antes mencionada de las amenazas y analizando los resultados obtenidos del Cecap, se podría considerar que tienen identificadas las amenazas y tienen sus planes de acción para poder contrarrestar y hacerle frente a las diversas problemáticas que tiene el centro.

### **5.5 Matriz FODA.**

Se infiere que este análisis representa la situación actual de las empresas, ya que abarca tanto a lo interno que son característica particulares como a lo externo ósea el ambiente que rodea la empresa. Las fortalezas y debilidades son los factores internos que se pueden controlar y actuar directamente sobre ellas mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos los cuales no se pueden controlar y pueden atentar contra la empresa, es por eso que este análisis se considera muy importante, además de que a través de su utilización podemos céntranos en los puntos críticos de la institución para actuar sobre ellos e impedir que obstaculice el cumplimiento de los objetivos y también darnos cuentas de las fortalezas y oportunidades para aprovecharlas al máximo.

La matriz FODA es una herramienta que se puede aplicar en cualquier situación que la empresa esté pasando, ya que brinda un diagnóstico del funcionamiento y de cómo están usando los recursos de la empresa, de manera que para los empresarios es una radiografía completa de cómo está la empresa de manera que se valoran todos los aspectos importantes de la empresa, en donde se cruzan de manera ventajosa para la empresa ya que permite identificar estrategias que sean utilizadas que muchas veces estas empresas ni consideran para tomar en cuenta, ya que como sabemos las estrategias son un gasto adicional para las empresas porque de esto depende que sea exitosa o todo un fracaso.

Se considera que la matriz FODA es una herramienta que puede tomar el Cecap de forma general considerando las estrategias que se encuentran si estas son del agrado o llenan las expectativas del administrador y coordinadora, ya que aunque pueden surgir estrategias muy buenas y con ventajas, no se consideran porque llevan muchos gasto y al final no se con creta nada.

La matriz FODA es una herramienta de apoyo, que sirve para cualquier empresa, independiente del tamaño de esta, o la posición en la que se encuentre, es por ello que se recomienda siempre tener presente estos estudios, ya que dan pautas o alertas de cómo está funcionando la empresa y que es lo que debe mejorar, toman así las alternativas que se presenta en el estudio realizado.

#### Esquema de matriz FODA.

	Oportunidades	Amenazas
Fortaleza	Estrategia ofensiva	Estrategia reactiva
Debilidades	Estrategia adaptadas	Estrategia defensiva

Análisis FODA del Buffet Cecap.

#### Fortalezas del Cecap: (Ochoa, 2014)

- ✓ F1: Buena atención al cliente.
- ✓ F2: Calidad y variedad en los productos y servicios.
- ✓ F3: Buena ubicación geográfica (transporte propio)
- ✓ F4: Aspectos legales en orden.
- ✓ F5: Capital propio.
- ✓ F6: Condiciones para alojamiento
- ✓ F7: Políticas de crédito.
- ✓ F8: Servicios a domicilio.
- ✓ F9: Precios bajos.
- ✓ F10: Ambiente laboral adecuado.
- ✓ F11: Espacios para brindar servicios varios.

**Oportunidades del Cecap:** (Ochoa, 2014)

- ✓ O1: Clientes fijos.
- ✓ O2: Ser referentes para prácticas de estudiantes.
- ✓ O3: Capacitaciones en marketing.
- ✓ O4: Reconocimiento público.
- ✓ O5: Instalación de un hostel (plan de inversión 2015).
- ✓ O6: Compra de equipos moderno (plan de inversión 2015).

**Debilidades del Cecap:** (Ochoa, 2014)

- ✓ D1: mobiliario en mal estado.
- ✓ D2: No se cuenta con manual de control interno.
- ✓ D3: poca divulgación de los servicios.
- ✓ D4: Falta de información al personal.
- ✓ D5: No hay seguros contra incendios.
- ✓ D6: no tienen proveedores fijos.
- ✓ D7: instrumentos estratégicos no están claramente definidos.
- ✓ D8: mal uso de los recursos.
- ✓ D9: Plan de mantenimiento no existe.

**Amenazas del Cecap:** (Ochoa, 2014)

- ✓ A1: competencia desleal.
- ✓ A2: fácil entrada de nuevos competidores.
- ✓ A3: productos sustitutos.
- ✓ A4: falta de proveedores permanentes.
- ✓ A5: gran cantidad de competidores.
- ✓ A6: situación económica del país.

En respuesta a este análisis se propone la siguiente matriz FODA

### Fortalezas del Cecap: (Ochoa, 2014)

- F1: Buena atención al cliente.
- F2: Calidad y variedad en los productos y servicios.
- F3: Buena ubicación geográfica (transporte propio)
- F4: Aspectos legales en orden.
- F5: Capital propio.
- F6: Condiciones para alojamiento
- F7: Políticas de crédito.
- F8: Servicios a domicilio.
- F9: Precios bajos.
- F10: Ambiente laboral adecuado.
- F11: Espacios para brindar servicios varios.

### Debilidades del Cecap: (Ochoa, 2014)

- D1: mobiliario en mal estado.
- D2: No se cuenta con manual de control interno.
- D3: poca divulgación de los servicios.
- D4: Falta de información al personal.
- D5: No hay seguros contra incendios.
- D6: no tienen proveedores fijos.
- D7: instrumentos estratégicos no están claramente definidos.
- D8: mal uso de los recursos.
- D9: Plan de mantenimiento no existe.

### Oportunidades del Cecap: (Ochoa, 2014)

- O1: Clientes fijos.
- O2: Ser referentes para prácticas de estudiantes.
- O3: Capacitaciones en marketing.
- O4: Reconocimiento público.
- O5: Instalación de un hostel (plan de inversión 2015).
- O6: Compra de equipos moderno (plan de inversión 2015).

### Amenazas del Cecap: (Ochoa, 2014)

- A1: competencia desleal.
- A2: fácil entrada de nuevos competidores.
- A3: productos sustitutos.
- A4: falta de proveedores permanentes.
- A5: gran cantidad de competidores.
- A6: situación económica del país

#### Estrategia FO Max-Max.

Introducir servicios de comida extranjera y postres. (F1,F3,F5,O5,O6) (Desarrollo del producto)  
Precios factibles para el mercado (F2,F6,O2,O4) (liderazgo en costo)  
Nuevos diseños de los productos. (F4,F6,O4,O5)(Diversificación concéntrica)

#### Estrategia DO Min-Max.

Enfocarse en la calidad de los servicios adicionales. (F2,F5,A2,A5)(desarrollo del producto)  
Imagen nueva del Buffet (desarrollo del producto) (F2,F9,A5,A4)  
Adquirir nueva tecnología. (O6,D4) (Desarrollo del producto)  
Utilización de las redes sociales como medio publicitario (O2,D3) (desarrollo del producto)

#### Estrategia FA Max-Min.

Enfocarse en la calidad del servicio.(F1,F5,A1,A5)(segmentación)  
Imagen nueva del Buffet (desarrollo del producto) (F2,F9,A5,A1)  
Convenios con proveedores nacionales. (F3,F1,A4,A5) (Integración hacia atrás)

#### Estrategia DA Min-Min.

Disminuir los costos de producción (A1,D3) (Liderazgo en costo)  
Asociación con otra empresa (A4,A3,D2) (fusión)  
Reestructuración del local tanto en producción como en el Buffet (D8,D7,A5,A1)(desarrollo del producto)

	Mayor publicidad.(F2,F5,A2,A5) (Desarrollo del producto) Mejorar la infraestructura. (F2,F3, F5,F9,A3,A5)(Desarrollo del Producto).	
--	--	--

**Factores claves de la empresa:**

1. Capital propio.
2. Ubicación geográfica.
3. Buena atención al cliente.
4. Políticas de crédito.
5. Capacitación de Marketing.
6. Oportunidad de expandir las instalaciones

## 6. Las Estrategias.

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con los que administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional”. (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2008).

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante 5 años, orientándose hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exige que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. (David, 2003)

Las estrategias son como planes que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto se deriva de la disciplina militar, ya que en los años que se dio la primera guerra mundial, establece que para poder contrarrestar el ataque del enemigo debían tener estrategias, de esta manera ese término estrategia se implementó en las empresas, ya que se trata de contrarrestar a la competencia para lograr tener mayor posición en el mercado. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio. Esta circunstancia todavía puede experimentarse en el presente, pero debido al veloz cambio de las condiciones tecnológicas, se hace necesaria una actualización constante. La estrategia dará cuenta de la forma de aplicar dichos conocimientos a la situación concreta, es decir, hará referencia a las acciones concretas fundadas en un acervo doctrinal para obtener un resultado específico.

Por otro lado en el Cecap, se pretende analizar y encontrar las estrategias que tiene, como las posibles estrategias que pueden ser de gran utilidad para desarrollarse. Las estrategias son de suma importancia porque ayuda dar una visión a la empresa, para lograr tener eficiencia y eficacia en sus funciones, tomando como base todo el análisis interno y externo.

### **6.1 Tipos de estrategias.**

En el modelo de industrias proporciona una base conceptual para aplicar la dirección estratégica y da ejemplos de alternativas de estrategia que una empresa podría seguir, clasificándolas en 13 acciones: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el modelo, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados diversificación horizontal, empresas conjuntas y asociadas, recorte de gastos, enajenación y liquidación. Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones; por ejemplo, la de penetración en el mercado incluye el aumento de vendedores, el incremento de los gastos de publicidad, el uso de cupones de descuento y la puesta en marcha de acciones similares para incrementar la participación en el mercado en un área geográfica específica. Muchas empresas, si no es la mayoría, buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades. (David, 2003)

Las empresas al igual que los individuos, poseen recursos limitados; por este motivo, tanto la empresa como los individuos deben elegir entre alternativas de estrategia evitando el endeudamiento excesivo. Las empresas no tienen la posibilidad de hacer de forma adecuada porque los recursos y las habilidades se diluyen y los competidores obtienen ventajas. En las grandes empresas diversificadas se emplean con frecuencia una estrategia combinada cuando

diferentes divisiones siguen diversas estrategias. Esto nos permite que las empresas desarrollen estrategias para poder prepararse para la guerra, ya que así es el mercado es un campo de batalla, donde solo sobreviven los que tiene mayores estrategias que sean de utilidad para convencer a los posibles clientes.

El poder saber las diversas estrategias que existen, dan una pauta, para saber cuáles se aplican a la empresa, es por ello aunque el Cecap sea una micro-empresa, debe de conocerlas para saber las adecuadas y cuales en base a la matriz encontradas pueden ser utilizadas.

### **6.1.1 Estrategia genérica.**

“Un modelo de negocios exitoso es el resultado de la forma en que una compañía formula e implanta un conjunto de estrategias empresariales para que se ajuste a sus opciones de diferenciación, costos y fijación de precios” (Hill & Gareth , 2009)

Según David (2003) que menciona a Michael Porter que es autor de un libro de estrategias nos permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque. Porter denomina esta base estrategias genéricas. Liderazgo en costo destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El enfoque con lleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Las estrategias de Michael Porter implican diferentes acuerdos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes que tiene mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en liderazgo en costo o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque.

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto. Esta estrategia es un elemento importante porque nos da las pautas para lograr captar al mercado de manera eficiente y segura.

Considerando lo que el autor dice, se podría decir que esta estrategia es de calidad para el Cecap y se aplica en la búsqueda de poder encontrar cuál de las 3 sugerencias pueden ser tomadas para mejorar la gama de servicios existentes, cual se aplica la estrategia liderazgo en costo que está dentro de la estrategia genérica.

#### **6.1.2 Liderazgo en costo.**

La razón principal para utilizar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales es obtener beneficios de liderazgos en costo, aunque este se debe seguir, por lo general, junto con la diferenciación. Diversos elementos del costo afectan la atracción relativa de las estrategias genéricas, incluyendo las economías de escala o las economías deficientes por escala obtenida, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de la capacidad de utilización logrado y los vehículos con proveedores y distribuidores. Lucha por llegar a ser el producto líder en costo en una industria puede ser eficaz cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación de los productos o cuando hay muchos compradores con el poder de negociación significativo. La idea principal es mantener precios bajos que los competidores y así ganar participación en el mercado y ventas, eliminando por completo el mercado en algunos competidores. (David, 2003)

Según David (2003), una estrategia exitosa de liderazgo en costo se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada los gastos generales bajos, esta presentación hace que la empresa se distinga en su costo lo cual hace un beneficio para los compradores, porque ellos se apegan a un mejor precio y calidad. Es por ello que el liderazgo en costo es un paso más para destacar a la empresa.

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

Entonces la estrategia de liderazgo en costo es una de las más aplicadas porque los beneficios que esta brinda y la forma que se puede aplicar que no requiere de muchos gastos, así lo explicada el administrador del Cecap, quien considera que para tomar en cuenta la fijación de los precios se debe analizar muchas variables entre ellas esta: la competencia, la inflación y los costos de elaboración del producto,

de tal manera que esto le da una orientación clara de cómo poder definir un precio justo para la empresa como para el cliente. Se menciona anterior mente los diversos precios que esta empresa tiene de manera que se hizo un sondeo con algunos clientes en donde se le pregunto que si los precios del Cecap están por debajo de la competencia (ver anexo N°9), prefieren el servicio de esta empresa porqué son bajos los precios y porque pueden negociar de manera justa los benéficos que pueden obtener. De esta manera el administrador nos dice que son líderes en precios bajos y estos precios bajos los beneficia porque siempre está la fidelidad del cliente y la preferencia ante todo, de esta forma nos lleva a pensar que si usa el administrador algún método para reducir los costos, este nos respondió que no solo usa la lógica es decir que pone una balanza y mira que pesa más para el mercado matagalpino y de qué manera se puede atraer y ser clientes fijos.

De la misma manera se realizó una entrevista a la coordinadora del Movimiento Comunal Nicaragüense (MCN), comento casi lo mismo que el coordinador, es decir que realmente existe una comunicación plena y continua entre ellos, cualquier decisión que se tome la hacen los dos, la coordinadora refleja, que el poder ser líderes en precios bajos les abre opciones al mercado, esto atraer clientes y lograr posesionarse mejor en el mercado matagalpino. De manera que la empresa se propone ser el productor de mayor costo en sector matagalpino, la empresa tiene un amplio panorama en el sector matagalpino. Esto trae para la empresa incluir la persecución de las economías de escalas, de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costo se disemina en toda en la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la integración al desperdicio la revisión minucia al presupuesto de inversión, es por ello que el Cecap todavía está analizando si las inversiones que se desean hacer son las más adecuadas para esta. Por otro lado la coordinadora nos dice que corren riesgos ya que podrían imitar la estrategia de liderazgo en costo algunas empresas para poder entrar en el mercado y así tener

una baja en las ventas, es por ello que se analiza siempre cualquier movimiento que se puede realizar.

La estrategia liderazgo en costo se aplica al Cecap pero de manera que son líderes en precios bajos, cabe señalar que ellos se consideran así, aunque en la realidad del análisis del mercado, en donde se cotizaron precios el oasis por su naturaleza es un Buffet que la comida sale a menor costo, lo cual se considera que esta estrategia no se aplica como debe de ser en el Cecap.

### **6.1.3 Enfoque o Segmentación.**

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfoque selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfoque busca lograr una ventaja competitiva general. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general. (David, 2003)

Para David (2003), cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico para poder encontrar un balance en lo que la empresa está haciendo con lo que pretende alcanzar con el propósito de retroalimentarse de manera correcta tomando en cuenta todos los aspectos. Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son

grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos. Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación.

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfoque selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfoque busca lograr una ventaja competitiva general. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico. Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos. Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación

Esta estrategia de enfoque surge a raíz del cruce de la matriz FODA, en donde se considera mejorar o centrarse en la calidad de los servicios, lo cual traería con si un aumento en los costos y este ya no estaría por debajo de la competencia, preguntándole al administrador sobre esta estrategia, el demuestra que es muy eficiente y que puede ser de ayuda al Cecap, pero no está dentro de lo que se

pretende dijo, ya que el Cecap es un centro de capacitaciones que ayuda a las personas con precios bajos y da una colaboración al movimiento comunal para proyecto de ayuda a mujeres, niños y adolescentes.

Esta estrategia considerando todos los datos encontrados y la teoría, se podría mantener la palabra del administrador de que no se aplica, porque no están dirigidos a un sector específicos de clientes, aunque es un contratos ya que indirectamente si están en un sector específico como lo son las instituciones del estado, esto debe de analizarse a profundidad por parte de los dirigentes, ya que podría ser que la dirección no sea la adecuada o en enfoque que le dan al Cecap no es el adecuado en la proyección al mercado.

#### **6.1.4 Diferenciación.**

Diversas estrategias ofrecen diferentes grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores. La diferenciación exitosa implica mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia, o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de diferenciación. Una estrategia de diferenciación se debe aplicar después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencia de los compradores, para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presenta los atributos deseados.

Una estrategia de diferenciación exitosa permite a la empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente porque los consumidores

podrán sentir mucho más apego por las características de diferenciación. (David, 2003)

Para David (2003), esta estrategia es diferenciación permite a la organización depender exitosamente de sus atributos y que de esta manera el cliente se sienta atraído y este no le importe el precio de su producto, sino la calidad y su diferenciación ante todo, es decir la exclusividad de poder optar a un producto así.

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado.

Cabe notar que esta estrategia no se aplica al Cecap porque ellos no están en el nivel, en donde paga adicional por el uso de los servicios, por ejemplo: el restaurante las praderas, sea destacado la calidad de atención, la comida y las instalaciones, ellos tienen pero dichos servicios tiene factores diferentes como: la comida, el ambiente, el aire acondicionado, el parqueo exclusivo, la selección de la sala ya sea, para fumar como no fumar, estos servicios se pagan ya que el costo es más alto y eso los diferencia de competencia, que en este caso el Cecap no tiene esta parte, el sector en el ellos se enfocan es en ser líderes en precios bajos.

Por otro lado si el Cecap considera que al mejorar las instalaciones y la incorporación de comidas más llamativas a los clientes, estos de igual manera consideran que esta estrategia es demasiado costosa y no esta alcance del Cecap.

## **6.2 Estrategia intensiva.**

La penetración en el mercado y el desarrollo del mercado y de productos se denominan en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de fuerzas intensivas, para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes. (David, 2003)

Se basa en poder identificar en que mercado me estoy dirigiendo y de qué manera lo voy a desarrollar mi producto o servicio a los posibles beneficiarios (a los cliente que podrían ser mis compradores).

Cada día en el mundo estamos expuestos a cambios tecnológicos, económicos, políticos, etc. El desempeño de una empresa u organización para introducirse en el mercado cada vez más competitivos, para poder sobrevivir a los cambios del medio. Este trabajo a punta, a las cuales tienen como objetivo penetrar y desarrollar en el mercado, productos y servicios existentes, estos requieren de un mayor esfuerzo para mejorar la posición en el mercado. Estas involucran una serie de esfuerzo que se consideran entre ellos los siguientes: aumento el personal de ventas, incrementar la mercadotecnia, realizar promociones.

La estrategia intensiva presenta 3 opciones que pueden ser tomadas en la implementación de una estrategia para el Cecap la mejor opción es el desarrollo del producto que en este caso es de servicios también.

### **6.2.1 Desarrollo del producto.**

La gestión del producto o desarrollo del producto, tal como se practica hoy en muchas empresas occidentales (al contrario de lo que ocurre en las empresas japonesas), se basa en un gran giro. En efecto, con frecuencia el producto se contempla como un soporte privilegiado a la gestión operativa, a través del control de su coste, de su calidad y de su plazo de producción. Ahora bien, el enfoque de la gestión operativa a través de los productos es poco eficaz: el coste de un producto es el resultado de tal multiplicidad que como instrumentos de diagnóstico es de muy escaso valor, por el contrario el producto y su coste debería contribuir al núcleo de su desarrollo como estrategia de la empresa. ¿Por qué el producto debe ser el centro de todo desarrollo? No hay que olvidar que la empresa se sitúa en el mercado gracias a los productos, tanto si se trata de productos materiales como de servicio y que a través de ellos valora su suficiencia, responde a una demanda social y concreta su capacidad de creación. (David, 2003).

Para David (2003), la actividad de desarrollo de productos es muy importante para los consumidores, indispensable para la empresa y estratégico para el crecimiento de una Nación. Así para el consumidor representa la manera en que un área determinada del sector productivo genera un producto satisfactorio para las necesidades o deseos de dicho consumidor. En lo referente a la empresa, la utilidad del desarrollo de productos radica en que le permite sobrevivir, le da opciones para incrementar las utilidades, le permite conservar su participación de mercado y promover la imagen de empresa innovadora. La actividad de desarrollo de productos en el país hace posible la mejora de la balanza comercial; contribuye al conocimiento y la tecnología en cada área específica con lo cual se puede reducir la dependencia que se tiene de otros países, además de que se incrementan las fuentes de empleo y se puede promover una imagen internacional.

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general,

para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. Por ejemplo, las empresas de la industria de las pastas dentales están invirtiendo constantemente grandes cantidades de dinero para el desarrollo de productos. Así podemos encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas; como en los sabores, colores, olores, beneficios (más blancura, con calcio, etc.) y tamaños. Es por ello que se considera una de las estrategias que bien estructuradas y aplicadas te puede abrir puerta tanto como empresario como a la empresa misma, para poder superarse y llegar a marcar la diferencia en donde se escuche el nombre dicha empresa.

Esta estrategia tiene como objeto maximizar las ventas por medio de la modificación o mejorar de los servicios existentes, por regla el desarrollo del producto se requiere un gasto mayor para poder implementar esta estrategia, así manifestó el administrador en la entrevista que se le realizó, de manera que esta empresa está entre sus planes de inversiones hacer mejorar y ofrecer servicios similares al giro, por otro lado la aplican de manera pasiva, ya que poco a poco se van incorporando las mejoras y así haciendo uso de esta estrategia, como lo son la publicidad, más adelante se pretende innovar la imagen, la infraestructura, de esta manera lograr captar mayor número de clientes y así poder ofrecer variedad de servicios a los clientes existentes de esta manera entra en juego la coordinadora del Movimiento Comunal Nicaragüense (MCN), ya que considera esta estrategia una de las más fundamentales para el Cecap ya que tiene los materiales y el lugar para poder expandirse, porque le poder mejorar la infraestructura trae con si una mayor oportunidad de que el mercado matagalpino se interese en poder hacer uso de los servicios, se pretende también atraer clientes extranjeros que visiten nuestra hermosa ciudad de manera que el servicio similar seria en esta caso el hostel, porque la cultura de los extranjeros está el poder quedarse y compartir con otras personas, y que mejor formar que el Cecap es lugar es grande y posee unos cuartos muy cómodos y grandes.

De manera que las herramientas que se utilizarían, según el administrador, como coordinadora, son el poder hacer un uso adecuado a las instalaciones (recursos con los que cuenta) y así atraer mayor clientela, y como sabemos los extrajeron son como hormiguitas que trabajan entre ellas y se dicen anda ahí, al Cecap ahí te atienden bien, los cuartos son grandes, los baños los adecuados y muy limpios, entre otros atributos que tiene la empresa, es decir poder darle una imagen fresca y novedosa ayuda a que esta estrategia implementada logre ser llevada a cabo con éxito, porque se trata de mejorar lo existente, siguiendo el mismo giro de la empresa.

Por otro lado en la observación realizada se encontró que tiene definidas las estrategias que adecuan al giro y tamaño de la empresa, y están siendo analizadas y puestas en prácticas actualmente una y la otra está en los planes de inversión.

### **6.2.2 Penetración de mercado**

Según David (2003), Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho solo o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de venta en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios. Canon, inc., de Japón, aplastó a su rival, Xerox, con una estrategia fiscal de penetración en años recientes. Canon estableció una excelente fuerza de venta directa y una operación de servicio al cliente; al mismo tiempo, mantiene fuerzas relacionadas con sus distribuidores. Casi el 75% del negocio de Canon procede de países distintos de Japón.

Cinco indicadores determinan cuando la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con productos o servicios particulares.

- Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por la tradición.
- Cuando el incremento de la economía de escala ofrece mayores ventajas competitivas.

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

Esta estrategia de penetración en el mercado tiene mucha similitud con el desarrollo del producto, aunque en la combinación de la matriz FODA no aparece es una buena alternativa para que el Cecap, porque pueden hacer uso de dicha estrategia en cuanto a la mejora de la publicidad utilizando elementos mencionados por dicha estrategia, esto ayudara aumentar las ventas y la demanda de los clientes, utilizando la promoción para lograr captar la atención del mercado.

### **6.2.3 Desarrollo de mercado**

Para David (2003), el desarrollo del mercado implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable. En muchas industrias, como la de los proveedores de servicios de internet, será difícil mantener una ventaja competitiva permaneciendo en los mercados domésticos; por ejemplo, AOL expande sus servicios de forma decidida a nivel mundial.

Seis indicadores que señalan cuando el desarrollo del mercado podría ser una estrategia muy eficaz son:

- Cuando existen nuevos canales de distribución disponible, confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
- Cuando existan nuevos mercados inexplorados o pocos saturados.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Cuando una empresa posee un acceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global. (David, 2003)

Para el desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros. La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.

En el desarrollo del mercado se aplica cuando la empresa pretende expandirse a otras zonas geográficas, en este caso el Cecap no tiene intenciones de irse a otras zona, considera que el poder mejor en el lugar existente le das una ventaja porque pueden mejorar la publicidad y atraer a nuevos clientes de otras zonas.

### **6.3. Estrategias de integración.**

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

Según David (2003), la estrategia de integración posee muchas ventajas porque facilita el manejo de los aspectos más importante que hace que una empresa se mueva y pueda sentirse enriquecida en cuanto a los logros que dicha empresa se establezca esto ayuda alcance de ellos.

Esta integración se utiliza para disminuir las amenazas que hay en el ambiente y también como medio para que las empresas puedan obtener el control y disminuir el poder negociador sobre distribuidores, proveedores y competidores. Existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal. Uno de los principales atractivos de esta estrategia vincula con oportunidades y con la firme convicción de que es un método muy bueno para poder obtener ventajas competitivas para las empresas.

#### **6.3.1 Hacia delante.**

Para David (2003), la integración hacia delante implica obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. La integración hacia delante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. También esta estrategia de integración hacia delante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa irá aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes.

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una compañía está apostando gran parte de su futuro a la integración hacia delante. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

Esta integración no se aplica al Cecap ya que ellos no compran grandes cantidades para comercializar sus producto un ejemplo de claro de una empresa que puede tener esta estrategia será panadería belén, tienen varias franquicias y entregan productos a diversas zonas de Matagalpa, ellos compran la materia prima que es la levadura a proveedores específicos que entregan grandes cantidades para la elaboración del pan.

### **6.3.2 Hacia atrás.**

La idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa de mis proveedores, es decir, Consiste en que es la empresa que integra en su organización actividades de fabricación. Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución. Por esta estrategia lograr ser nuestros propios proveedores no depender de estos y disminuir su poder negociador. (David, 2003)

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobres los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa. Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales.

Esta estrategia aparece en el cruce de la matriz FODA, y no se aplica en el Cecap ya que, aunque tenga espacio para sembrar y poder cosechar productos que se utilicen en la elaboración del producto, no posee los recursos para hacer frente. Deben de tener como empresa proveedores confiables, que les entreguen variedad de productos para la transformación de estos, y que sean considerados con el medio ambiente, ya que anteriormente se menciona la visión son un centro que son amigables con el medio ambiente y comprar productos o mercadería proveedores nacionales que los cultiven ayudan a cumplir ese plan estratégico.

### **6.3.3 Horizontal.**

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y la toma de control permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de las transferencias de recursos y capacidades. La integración horizontal sea convertida en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo; el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad. (David, 2003)

Para David (2003), existen cinco indicadores establecen la integración horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el gobierno federal cuestione su tendencia importante a reducir la competencia.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.

- Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesario para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubecen debido a la falta de habilidad de la gerencia o la necesidad de recursos particulares que una empresa posee.

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

La estrategia Horizontal es un elemento importante para cualquier empresa, porque permite conocer a los competidores y tener un control sobre ellos, es decir, cuando son únicos y no hay otra empresa fuerte que le haga frente.

## V. CONCLUSIONES.

1. En la elaboración del diagnóstico estratégico en el Cecap, se logró determinar que es una empresa que apenas está sobre viviendo en el mercado, aunque tengan recursos para mejorar y hacerle frente, no son competitivos ante otras empresas, tienen muchas debilidades existentes, como lo son la falta de personal capacitado, la falta de maquinaria moderna, la filosofía de la empresa, porque aunque este en existencia, sus trabajadores no la conocen (factores antes mencionado), por otro lado en las cinco fuerzas de Michael Porter, se pudo notar que existe un análisis completo de los entornos internos como externos que tiene sus debilidades como sus fortalezas, entre ellas no tienen proveedores permanentes y si tienen un poder de negociación con sus clientes, como saben el grado en donde se encuentran ubicados con los rivales existentes.
2. Se logró determinar la situación actual del Cecap, en la cual se identificaron dos estrategias que el Cecap aplica e implementa como lo son: desarrollar del producto y liderazgo en costo (precios bajos), dichas estrategias no son aplicadas a máximo, sino que se aplican de manera pasiva, y con elementos que se consideran para beneficio del Cecap. Como también se encontraron otras en base al cruce que se realizó en la matriz FODA, las cuales son: diversificación concéntrica, enfoque, integración hacia atrás, estas estrategias podrían ser consideradas para ser llevadas a cabo.
3. Se logró valorar las estrategias existentes como las encontradas para la formulación del plan estratégico, cabe señalar que existe un plan estratégico en el Cecap, esto permitirá analizar y evaluar de forma que se dé una retroalimentación, lo cual permitirá crear

estrategias agresivas para lograr contrarrestar las debilidades existentes.

## VI. BIBLIOGRAFÍA.

- Acavedo Ibáñez , A., & López M. , A. F. (2003). El proceso de la entrevista conceptos y modelos. .
- Amaya, J. A. (2005). Gerencia: Planeación y Estrategia. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Armstrong, K. p. (2004). Marketing. 10ª edición.
- Benítez, E. O. (2004). Gestión de outsourcing logístico para almacén de productos farmacéuticos.
- Castillo, J. (2014). Historia del Movimiento Comunal Nicaraguense. Matagalpa.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las Organizaciones Octava Edición. México: Mc Graw Hill.
- Corrales, A. B. (2005). Administración de Recursos Humanos. San José - Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: 9na edición.
- Enrique, F. (2004). Organización de Empresas. 2da edición.
- Fleiteman. (2000). Administración Estratégica. 11va edición.
- Francés, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral. México: Pearson Educación.
- Garcia, F. (2004). El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarion. Mexico.
- Galindo, L. M. (2008). Planeación Estratégica - El rumbo hacia el éxito. México: Trillas S.A.
- Hill, C. W., & Gareth , J. R. (2009). Administración Estratégica. México: Mc Graw

Hill.

Hunder, D. J., Wheelen, T. L., & Sánchez, M. A. (2007). *Administración Estratégica y Políticas de Negocios: Conceptos y Casos*. México: Pearson Educación.

Iborra, M., & Monzano, J. A. (2009). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Madrid: Paraninfo.

Koontz, H., & Wehrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Prentice Hall.

Maldonado, J. A. (2014). *Estrategia y Dirección Estratégica*.

Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. Grupo Patria Cultural Alay Ediciones.

Robbins, s. P. (2005). *Administración*. México: Pearson educación.

Robbins., S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. México: Pearson Educación.

Sánchez, J. (2011). *Bussines y Fitness. El negocio de los Centros Deportivos (Primera Edición ed.)*. Barcelona: UOC.

Scott Jervis , D. (2009). *Manual de planeación*.

Thompson Jr., A. A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica Teoría y Casos Decimoquinta Edición*. México: Mc Graw Hill.

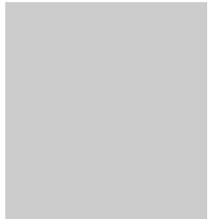
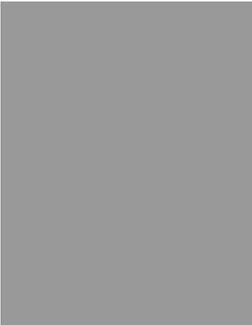
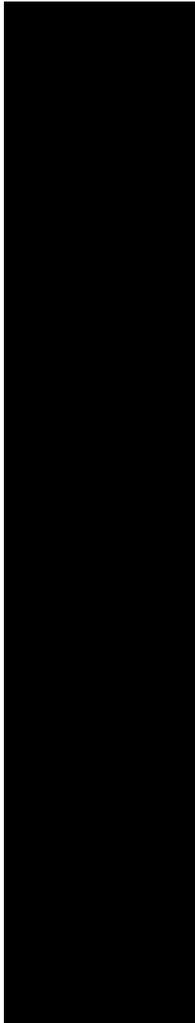
Tómas-Sábado, J. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermedades*. España.

Ochoa, F. (2014). *Historia del Buffet Cecap*. Matagalpa .

# **VIII. Anexo**

Variable	Sub variable	Indicadores	Preguntas	Instrumento	Escala	Dirigidas
<b>Diagnostico estratégico</b>	Filosofía de la empresa	Visión	¿Por qué es necesario una declaración de visión?	Entrevista		Administrador y coordinadora.
			¿Conoce la visión del Cecap?	Encuesta	Si o No	Trabajadores
			Esta visible la visión	Observación		
		Misión	¿Por qué existen, cuál es su propósito básico como empresa que ofrece servicios?	Entrevista		Administrador y coordinadora.
	¿Conoce la misión del Buffet Cecap?		Entrevista	Si o No	Trabajadores	
		Está a la visible la misió	Observación			

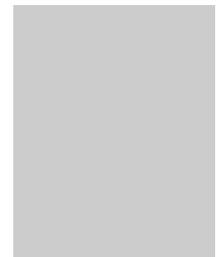
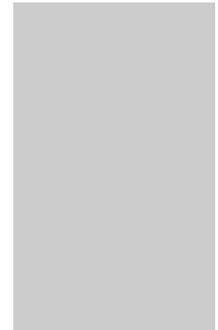
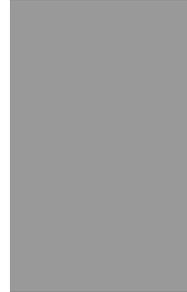
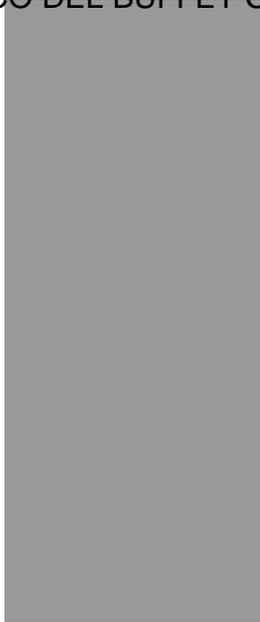
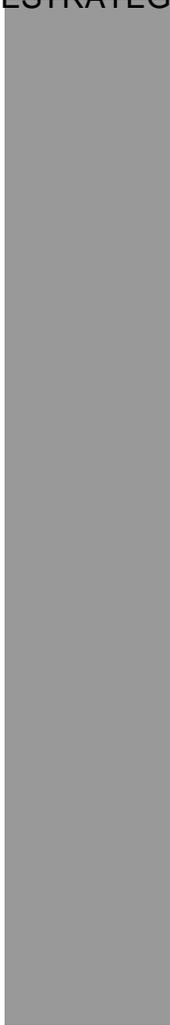
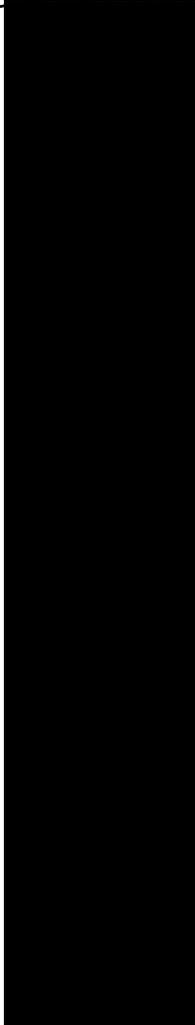
DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL BUFFET CECAP



<b>Diagnostico estratégico.</b>	Filosofía de la empresa	Valores	¿Cuáles son los valores que se practican dentro del Buffet Cecap?	Entrevista	Administrador y coordinadora.
			¿De los valores que se le muestra a continuación cuales son a su criterios los que practica el Buffet?	Encuesta	Honestidad. Respeto. Trabajo en equipo. Igualdad. Integridad. Seguridad.
			Están por escrito y a la vista los valores del Buffet Cecap	Observación	
		Políticas	¿Qué tipo de políticas son las que tiene establecido el Buffet Cecap?	Entrevista	Administrador y coordinadora.



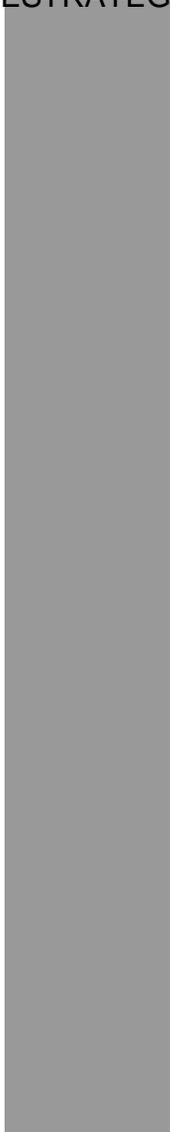
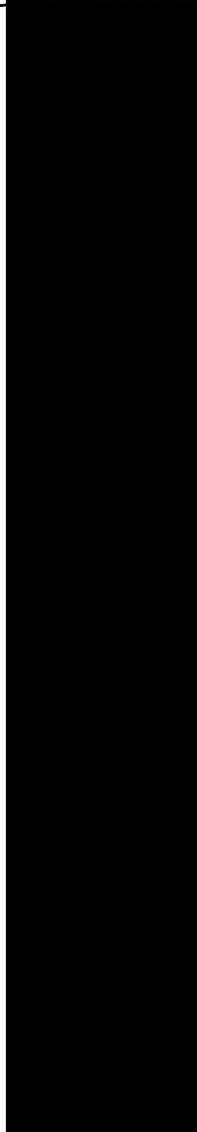
DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL BUFFET CECAP



<b>Diagnostico estratégico.</b>	Filosofía de la empresa	Políticas	¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre las políticas del Buffet Cecap?	Encuesta	Alto. Medio. Bajo.	Trabajadores y clientes.
			Las políticas de la empresa son las más adecuadas según el giro del Buffet Cecap	Observación		
	Objetivos organizacionales.		¿Por qué son importante los objetivos organizacionales Buffet Cecap?	Entrevista		Administrador y coordinadora
			¿Conoce los objetivos del Buffet Cecap?	Encuesta	Si o No	Trabajadores
			Los objetivos del Buffet Cecap están orientados a la dirección de la misma.	Observación		



DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL BUFFET CECAP

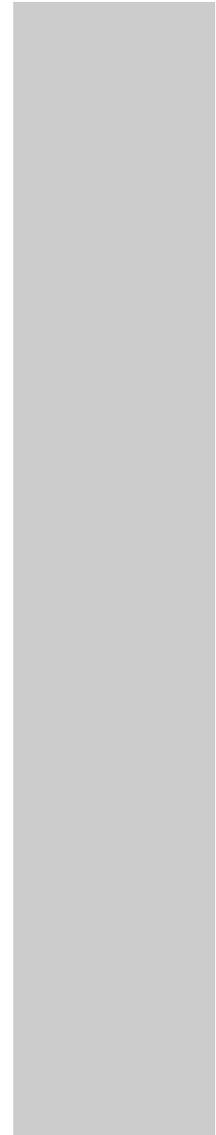
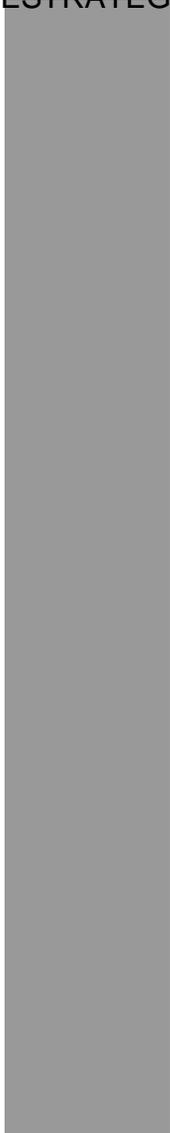
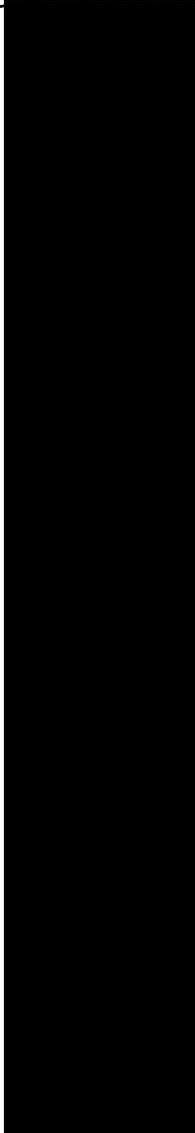


<b>Diagnostico estratégico</b>	Las 5 fuerzas de Michael Porter.	Poder de negociación de los compradores	<p>¿Considera que los clientes que demanda el servicio del Buffet Cecap, tienen poder de negociación, de manera que logran imponer sus términos y condiciones?</p> <p>¿Recomendaría usted el servicio que ofrece Buffet Cecap a otras personas?</p> <p>¿Cuándo requiere el servicio del Buffet Cecap, considera que tiene el poder de negociación, buscando beneficios para usted?</p>	Entrevista	Administrador y coordinadora
				Encuesta	Clientes
	El poder de negociación de los proveedores	<p>¿Quiénes son sus principales proveedores?</p> <p>¿Sus proveedores son nacionales o internacionales?</p> <p>¿Existe un número reducido de proveedores en el</p>	Entrevista	Administrador y coordinadora	





# DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL BUFFET CECAP

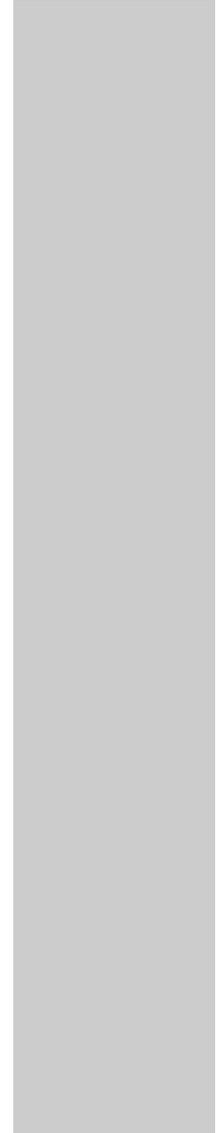
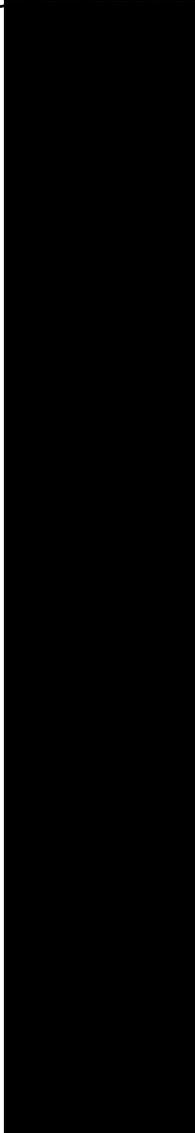


<b>Diagnostico estratégico</b>	Las 5 Fuerzas de Michael Porter.	El poder de negociación de los proveedores	<p>Buffet Cecap, o están concentrados en grandes grupos?</p> <p>¿Qué otro servicio considera que sustituye al servicio que ofrece el Buffet Cecap?</p>	Entrevista	Administrador y coordinadora
		Existencia de productos sustitutos.	<p>¿Tiene identificada cual es la competencia del Buffet Cecap?</p> <p>¿Mencione cuáles son las posibles competidores del Buffet Cecap?</p> <p>¿Considera que la competencia puede superar al Buffet Cecap?</p>	Entrevista	Administrador y coordinadora
		Rivalidad entre competidores.	<p>¿Tomando en consideración que el mercado es muy amplio y existen grandes demanda, considera que hay</p>	Entrevista	Administrador y coordinadora





# DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL BUFFET CECAP



<b>Diagnostico estratégico</b>	Las 5 fuerzas de Michael Porter.	Entrada de nuevos competidores.	<p>posibilidad de que entre otra empresa con donde ofrezca lo mismo que el Buffet y con características similares?</p> <p>¿Qué medidas tomaría al momento que surjan estos nuevos competidores?</p> <p>¿Considerarían una afectación que entre otra empresa nueva al mercado que ofrezca el mismo servicio y con características similares?</p>	Entrevista		<p>Administrador y coordinadora</p> <p>Administrador y coordinadora</p>
	Análisis FODA	Fortalezas	<p>¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?</p> <p>¿Qué ventajas tienen con respecto a su ubicación?</p> <p>¿Por qué cree que el servicio que ofrece el Buffet Cecap tiene buena aceptación?</p>	Entrevista		Administrador y coordinadora

<b>Diagnostico estratégico</b>	Análisis FODA	Fortaleza.	<p>¿Cuáles son sus mayores fortalezas?</p> <p>¿Qué preferencias tienen sus clientes sobre el servicio del Buffet Cecap?</p> <p>¿Con que frecuencia reciben capacitaciones por parte del Buffet Cecap?</p> <p>¿Según su criterio cuál de las opciones que se le menciona a continuación considera que son fortalezas para el Buffet Cecap?</p> <p>¿Con que frecuencia solicita el servicio que ofrece el Buffet Cecap?</p> <p>¿Por qué de comunicación se dio cuenta que existe el Buffet Cecap?</p>	Encuesta	Siempre A veces Nunca	Clientes y trabajadores
			<p>¿Según su criterio cuál de las opciones que se le menciona a continuación considera que son fortalezas para el Buffet Cecap?</p> <p>¿Con que frecuencia solicita el servicio que ofrece el Buffet Cecap?</p> <p>¿Por qué de comunicación se dio cuenta que existe el Buffet Cecap?</p>	Encuesta	Posición geográfica Variedad de servicios Calidad Atención adecuada Infraestructura	
			Las instalaciones son aseadas y seguras.	Observación	<p>Semanal</p> <p>Mensual</p> <p>Anual</p> <p>Televisión</p> <p>Radio</p> <p>Volante</p> <p>Internet</p>	Clientes

<b>Diagnostico estratégico</b>	Análisis FODA	Fortalezas	Las instalaciones son las adecuadas en cuanto a la ubicación. El trato con los trabajadores es el adecuado.	Observación		
		Oportunidades	¿Cuál considera que son las oportunidades que tiene el Buffet Cecap en el mercado? ¿Considera que los precios de los productos que oferta el Buffet Cecap están por debajo de la competencia? ¿Considera que el servicio que ofrece el Buffet Cecap está dirigido a un sector en exclusivo? ¿Cómo considera que la atención brindada por el personal es?	Entrevista		Administrador y coordinadora

<b>Diagnostico estratégico</b>	Análisis FODA	Oportunidades	<p>El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo el trabajo.</p> <p>El personal muestra una actitud de cortesía cuando los clientes llagan.</p> <p>Los clientes no tienen problemas en contactar al personal que responde sus demandas.</p>	Observación		
		Debilidades	<p>¿A qué problemas debe hacer frente el Buffet Cecap?</p> <p>¿Qué acciones debe aportar el Buffet Cecap para transformas las debilidades en fortalezas?</p> <p>¿Cuál es el grado de satisfacción que se lleva al hacer uso de los servicios del Buffet Cecap?</p>	Entrevista	Excelente. Muy buena. Buena.	Administrador y coordinadora

<b>Diagnostico estratégico</b>	Análisis FODA	Oportunidades	<p>¿Cómo percibe el ambiente del Buffet Cecap, cuando hace uso de los servicios?</p> <p>¿Qué sugerencia le daría al Buffet Cecap para mejorar su servicio?</p>	Encuesta	<p>Regular. Mala. Excelente. Muy buena. Buena. Regular. Mala. Mejorar los servicios Mejora de infraestructura Comida extranjera mejora de la tecnología</p>	Clientes y trabajadores
		Amenazas	<p>¿Cuáles son las principales amenazas en el entorno del Buffet Cecap?</p> <p>¿Qué acción implementaría para transformar las amenazas en oportunidades?</p> <p>¿Cuál de las opciones que se le muestra a continuación</p>	Entrevista		Administrador y coordinadora

<b>Diagnostico estratégico</b>	Análisis FODA		considera que son amenazas para el Buffet Cecap?			
	Tipos de estrategias que aplica la empresa	Estrategias genéricas	Liderazgo en costo	<p>¿Qué consideraciones toma en cuenta para fijar los precios de los servicios que ofrecen?</p> <p>¿Se consideran líderes en precios bajos?</p> <p>¿De qué manera beneficia reducir los costos?</p> <p>¿Utiliza algún método para reducir costos?</p>	Entrevista	Administrador y coordinadora
		Estrategia intensiva	Desarrollo del mercado	¿Cuál es la estrategia que considera para desarrollar los servicios en el mercado, de manera que le da un valor nuevo?	Entrevista	Administrador y coordinadora



DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL BUFFET CECAP



<p><b>Tipos de estrategias que aplica la empresa</b></p>	<p>Estrategia intensiva</p>	<p>Desarrollo del producto, (servicio)</p>	<p>¿Considera que el poder mejorar la infraestructura del Buffet Cecap le da un valor agregado y tiene mayor demanda?          ¿Qué herramientas utilizas para desarrollar el servicio del Buffet Cecap, de forma positiva?          La organización tiene estrategias definidas          Las estrategias que la organización posee son puestas en prácticas en la negociación con los clientes</p>	<p>Entrevista</p>		<p>Administrador y coordinadora</p>
--	-----------------------------	--	---	-------------------	--	-------------------------------------



# DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL BUFFET CECAP





DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL BUFFET CECAP



## Anexo Nº 2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGA,  
MANAGUA.

FACULTAD REGIONAL MULTIDISIPLINARIA.

FAREM-MATAGALPA.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

ENTREVISTA DIRIGIDA A ADMINISTRADOR Y COORDINADORA. (MCN)

Soy estudiante de 5to año de Administración de Empresa del turno Sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (**UNAN-MANAGUA**) Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (**FAREM-MATAGALPA**), solicito un momento de su tiempo para que me puedan contestar una entrevista, con el objetivo de adquirir información acerca de un Diagnostico estratégico de la empresa **Movimiento Comunal, (Buffet CECAP)**, las cuales me ayudaran a concluir mi seminario de graduación para optar a la licenciatura de Administración de Empresa.

De antemano agradezco su colaboración.

I. Datos generales.

Cargo \_\_\_\_\_

Número de teléfono \_\_\_\_\_

Años de trabajar en la empresa \_\_\_\_\_

II. Desarrollo.

Lea considerando todas las respuestas posibles que sean aportes a la investigación:

1. ¿Por qué es necesario una declaración de visión?
2. ¿Por qué existen, y cuál es su propósito básico como empresa que ofrece servicios?
3. ¿Cuáles son los valores que se practican dentro del Buffet Cecap?

4. ¿Qué tipos de políticas tiene definida el buffet Cecip?
5. ¿Por qué son importantes los objetivos organizacionales para el buffet Cecip?
6. ¿Considera que los clientes que demanda el servicio del Buffet Cecip, tienen poder de negociación, de manera que logran imponer sus términos y condiciones?
7. ¿Quiénes son sus principales proveedores?
8. ¿Sus proveedores son nacionales o internacionales?
9. ¿Existe un número reducido de proveedores en el Buffet Cecip, o están concentrados en grandes grupos?
10. ¿Qué otro servicio considera que sustituye al servicio que ofrece el Buffet Cecip?
11. ¿Tiene identificada cual es la competencia del Buffet Cecip?
12. ¿Mencione cuáles son las posibles competidores del Buffet Cecip?
13. ¿Considera que la competencia puede superar al Buffet Cecip?
14. ¿Tomando en consideración que el mercado es muy amplio y existen grandes demanda, considera que hay posibilidad de que entre otra empresa con donde ofrezca lo mismo que el Buffet y con características similares?
15. ¿Qué medidas tomaría al momento que surjan estos nuevos competidores?
16. ¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?
17. ¿Por qué cree que el servicio que ofrece el Buffet Cecip tiene buena aceptación?
18. ¿Cuáles son sus mayores fortalezas?
19. ¿Qué preferencias tienen sus clientes sobre el servicio del Buffet Cecip?
20. ¿Qué ventajas tienen con respecto a su ubicación?
21. ¿Cuál considera que son las oportunidades que tiene el Buffet Cecip en el mercado?

22. ¿A qué problemas debe hacer frente el Buffet Cecap?
23. ¿Qué acciones debe aportar el Buffet Cecap para transformas las debilidades en fortalezas?
24. ¿Cuáles son las principales amenazas en el entorno del Buffet Cecap?
25. ¿Qué acción implementaría para transformar las amenazas en oportunidades?
26. ¿Qué consideraciones toma en cuenta para fijar los precios de los servicios que ofrecen?
27. ¿Se consideran líderes en precios bajos?
28. ¿De qué manera beneficia reducir los costos?
29. ¿Utiliza algún método para reducir costos?
30. ¿Cuál es la estrategia que considera para desarrollar los servicios en el mercado, de manera que le da un valor nuevo?
31. ¿Considera que el poder mejorar la infraestructura del Buffet Cecap le da un valor agregado y tiene mayor demanda?
32. ¿Qué herramientas utilizas para desarrollar el servicio del Buffet Cecap, de forma positiva?

Anexo Nº 3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGA,  
MANAGUA.

FACULTAD REGIONAL MULTIDIDIPLINARIA.

FARDEM-MATAGALPA.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES BUFFET CECAP.

Soy estudiante de 5to año de Administración de Empresa del turno Sabatino de la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (**UNAN-MANAGUA**) Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (**FAREM-MATAGALPA**), solicito un momento de su tiempo para que me puedan contestar una encuesta, con el objetivo de adquirir información acerca de un Diagnostico estratégico de la empresa **Movimiento Comunal, (Buffet CECAP)**, las cuales me ayudaran a concluir mi seminario de graduación para optar a la licenciatura de Administración de Empresa. De antemano agradezco su colaboración.

I. Datos generales.

Trabajador en el área de \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la empresa \_\_\_\_\_

Sexo. Femenina \_\_\_\_\_ Masculina \_\_\_\_\_

II. Desarrollo.

Forma de llenado:

1. Para contestar la encuesta, utilice lápiz tinta.
2. Marque con una X la opción que usted desee y especifique si lo pide.

1. ¿conoce la visión del Buffet Cecap?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce la misión del Buffet Cecap?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿De los valores que se le muestra a continuación cuales son a su criterio los que practica el Buffet Cecap?

Honestidad	
Respeto	
Trabajo en equipo	
Igualdad	
Integridad	
Seguridad	

4. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre las políticas del Buffet Cecap?

Alto\_\_\_\_\_ medio\_\_\_\_\_ bajo\_\_\_\_\_

5. ¿Conoce los objetivos del Buffet Cecap?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6. ¿Considerarían una afectación que entre otra empresa nueva al mercado que ofrezca el mismo servicio y con características similares?

De manera: positiva\_\_\_\_\_ negativa\_\_\_\_\_

7. ¿Con que frecuencia reciben capacitaciones por parte del Buffet Cecap?

Siempre\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

8. ¿Según su criterio cuál de las opciones que se le menciona a continuación considera que son fortalezas para el Buffet Cecap?

Posición geográfica	
Variedad de servicios	
Calidad	
Atención adecuada	



Infraestructura	
-----------------	--

9. ¿Considera que el servicio que ofrece el Buffet Cecap está dirigido a un sector en exclusivo de clientes?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. ¿Qué sugerencia le daría al Buffet Cecap para mejorar su servicio?

Mejorar los servicios	
Mejorar las instalaciones	
Comidas extranjeras	
Mejorar la tecnología.	

11. ¿Cuál de las opciones que se le muestra a continuación considera que son amenazas para el Buffet Cecap?

Posición geográfica	
Servicios sustitutos	
Cambios tecnológicos	
Otros	



Anexo N° 4



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA,  
MANAGUA.

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA.

FAREM-MATAGALPA.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES.

Soy estudiante de 5to año de Administración de Empresa del turno Sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (**UNAN-MANAGUA**) Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (**FAREM-MATAGALPA**), solicito un momento de su tiempo para que me puedan contestar una encuesta, con el objetivo de adquirir información acerca de un Diagnostico estratégico de la empresa **Movimiento Comunal, (Buffet CECAP)**, las cuales me ayudaran a concluir mi seminario de graduación para optar a la licenciatura de Administración de Empresa.

De antemano agradezco su colaboración

I. Datos generales.

Edad \_\_\_\_\_

Sexo. Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

II. Desarrollo.

Forma de llenado:

1. Para contestar la encuesta, utilice lápiz tinta.
2. Marque con una X la opción que usted desee y especifique si lo pide.

- 
1. ¿De los valores que se le muestra a continuación cuales son a su criterios los que practica el Buffet Cecap?

Honestidad	
Respeto	

Trabajo en equipo	
Igualdad	
Integridad	
Seguridad	

2. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre las políticas del Buffet Cecap?

Alto \_\_\_\_\_ medio \_\_\_\_\_ bajo \_\_\_\_\_

3. ¿Recomendaría usted el servicio que ofrece Buffet Cecap a otras personas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Cuándo requiere el servicio del Buffet Cecap, considera que tiene el poder de negociación, buscando beneficios para usted?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Según su criterio cuál de las opciones que se le menciona a continuación considera que son fortalezas para el Buffet Cecap?

Posición geográfica	
Variedad de servicios	
Calidad	
Atención adecuada	
Infraestructura	

6. ¿Con que frecuencia solicita el servicio que ofrece el Buffet Cecap?

Diario \_\_\_\_\_ semanal \_\_\_\_\_ mensual \_\_\_\_\_ anual \_\_\_\_\_

7. ¿Por qué de comunicación se dio cuenta que existe el Buffet Cecap?

Televisión	
Radio	
Periódico o revista	
Volantes	

Internet	
Otros medios	

8. ¿Considera que los precios de los productos que oferta el Buffet Cecap están por debajo de la competencia?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

9. ¿Cómo considera que la atención brindada por el personal es?

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

10. ¿Cuál es el grado de satisfacción que se lleva al hacer uso de los servicios del Buffet Cecap?

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

11. ¿Cómo percibe el ambiente del Buffet Cecap, cuando hace uso de los servicios?

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

12. ¿Qué sugerencia le daría al Buffet Cecap para mejorar su servicio?

Mejorar las instalaciones	
Implementación de tecnología nueva	
Variedad en los platillos	
Capacitaciones	

13. ¿Cuál de las opciones que se le muestra a continuación considera que son amenazas para el Buffet Cecap?

Posición geográfica	
Servicios sustitutos	
Cambios tecnológicos	

Otros	
-------	--



Anexo Nº 5



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGA,  
MANAGUA.

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA.

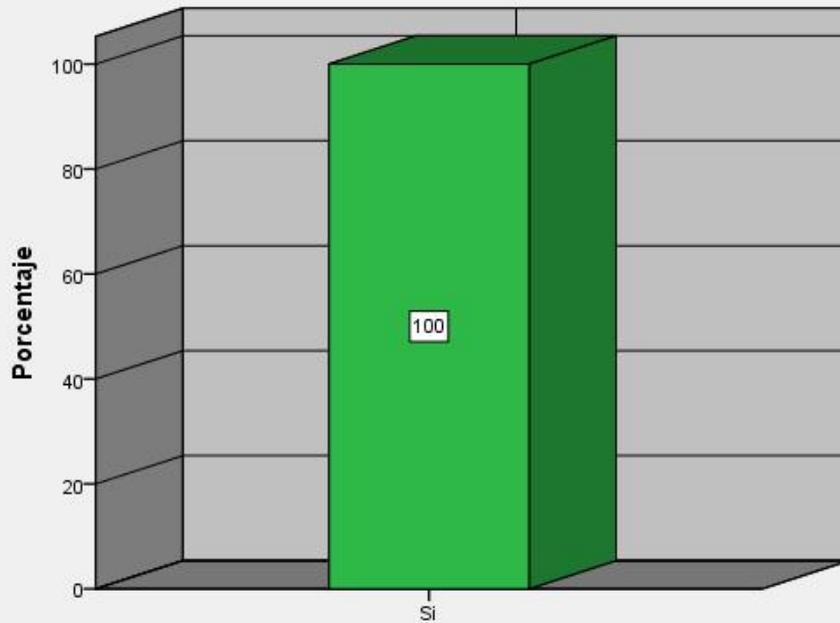
FAREM-MATAGALPA.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

**GUIA DE OBSERVACION**

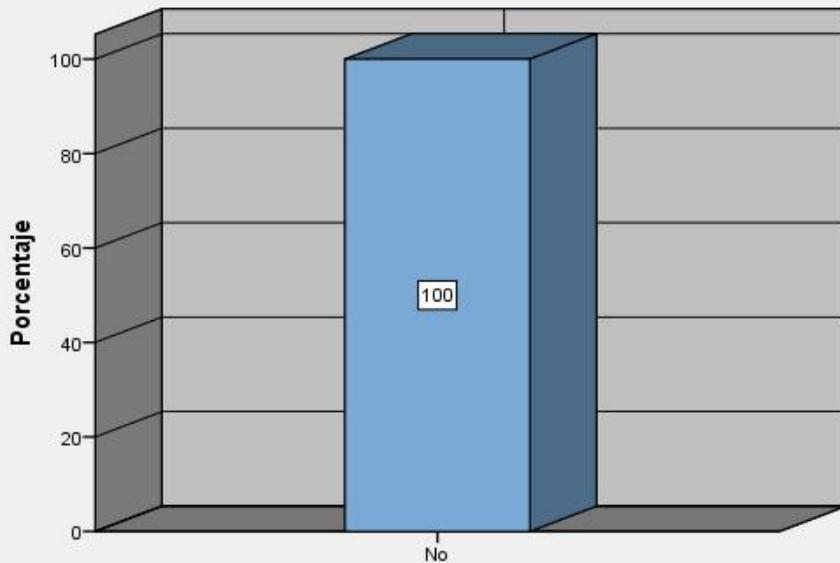
OBSERVACION DIRECTA.	SI	NO
Esta visible la visión		
Esta visible la misión		
Están por escritos los valores del Buffet Cecap		
Las políticas son las adecuadas según el giro del Buffet Cecap		
Los objetivos están orientados a la dirección de la misma		
Las instalaciones son las adecuadas en cuanto a la ubicación.		
El trato de los trabajadores en la organización es el adecuado.		
El personal cuenta con recursos materiales suficiente para llevar a cabo su trabajo.		
El servicio da respuesta rápida a los clientes que llegan a solicitarlo, de manera que salen satisfecho.		
El personal muestra una actitud de cortesía cuando los clientes que llegan.		
Los clientes no tienen problema en encontrar al personal cuando demanda el servicio		
Las instalaciones son aseadas y seguras		
La organización tienen estrategias definidas		
Las estrategias que la organización posee son puestas en prácticas en la negociación con los clientes		

### Anexo N°6. Precios por debajo de la competencia



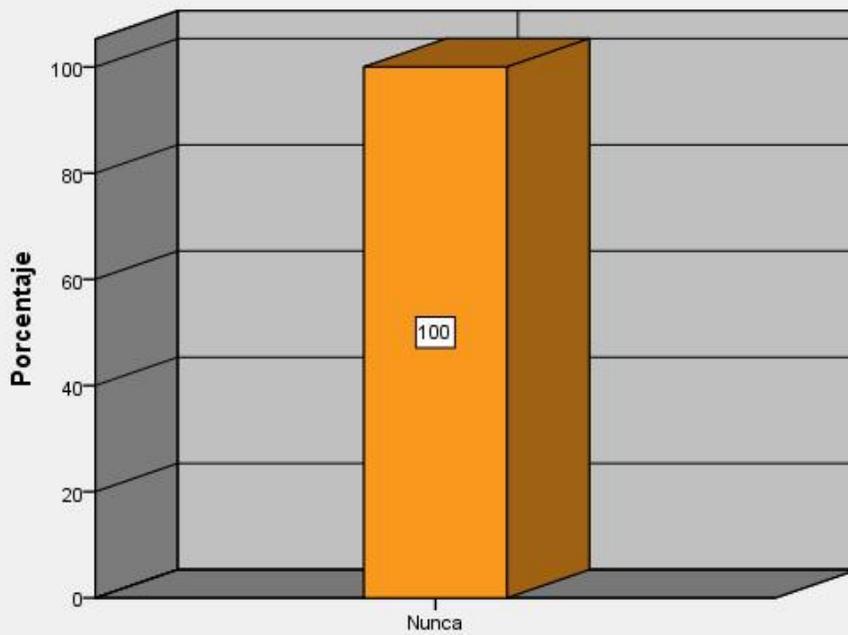
Fuente: Autoria Propia (Encuesta a Clientes)

### Anexo N°7 Servicio dirigido a un sector específico de clientes



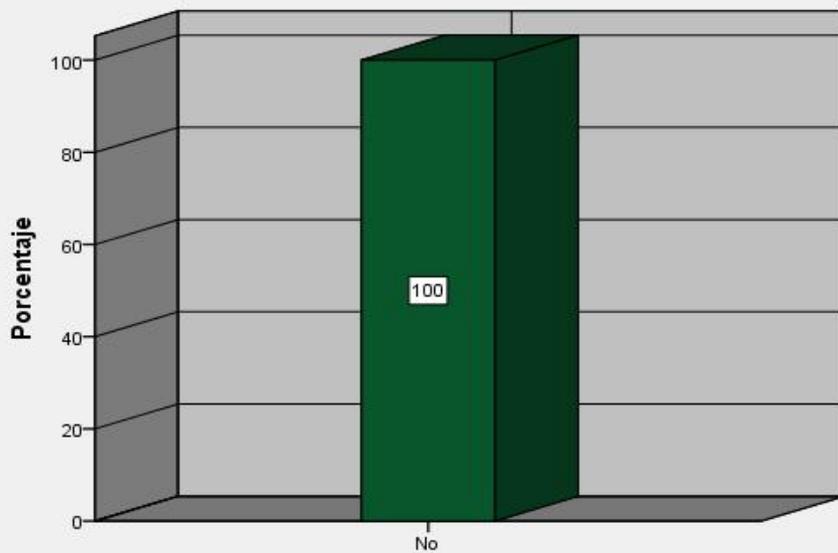
Fuente: Autoria Propia (Encuesta a Clientes)

### Anexo N°8. Capacitaciones



Fuente: Autoria Propia (Encuesta a Trabajadores)

### Anexo N°9. Sector exclusivo de clientes.



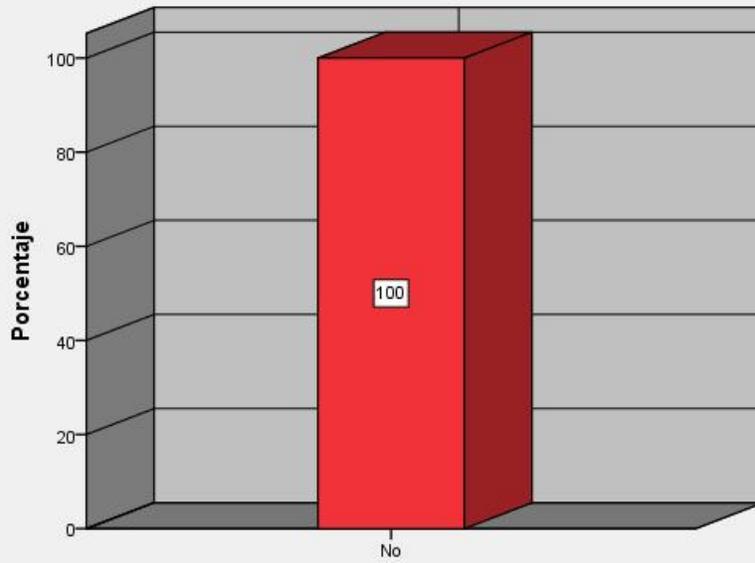
Fuente: Autoria Propia (Encuesta a Trabajadores)



DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL BUFFET CECAP

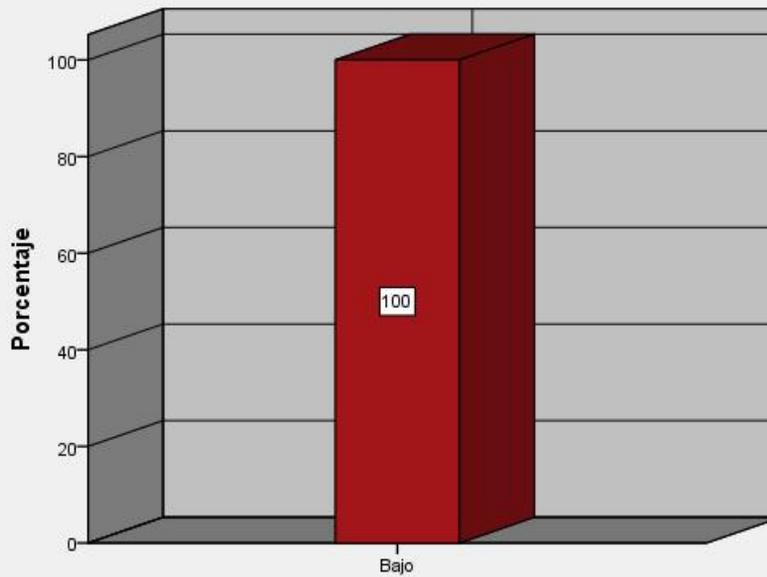


Anexo N°10 objetivos



Fuente: Autoria Propia (Encuesta a Trabajadores)

Anexo N°11. Politicas

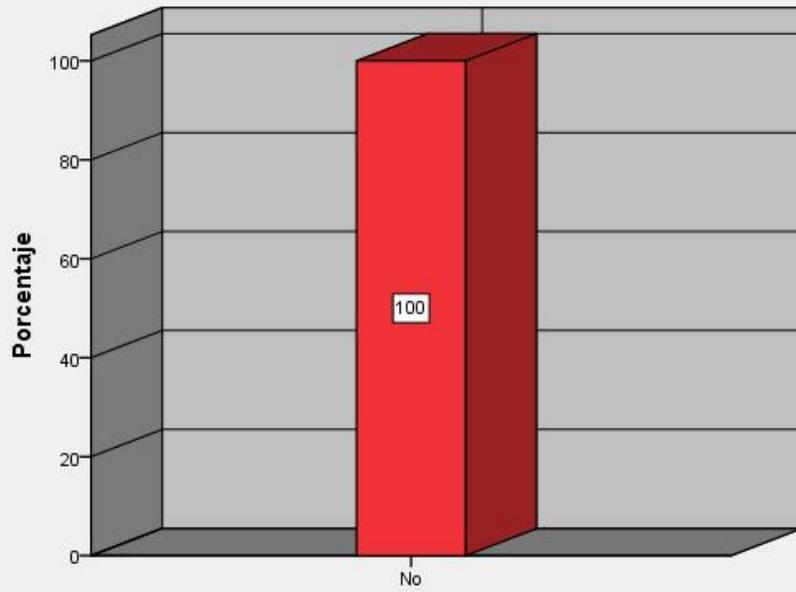


Fuente: Autoria Propia (Encuesta a Trabajadores)

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL BUFFET CECAP

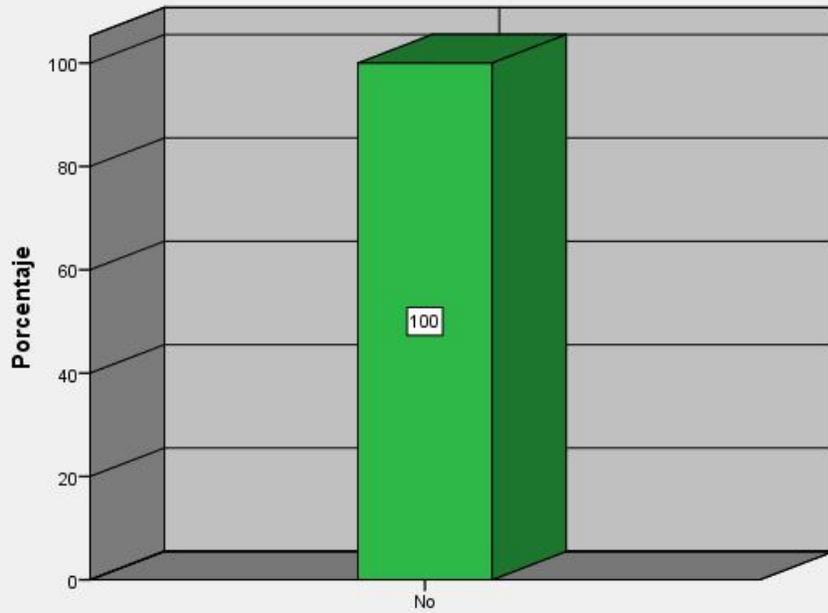


Anexo N°12. Mision



Fuente: Autoria Propia (Encuesta a Trabajadores)

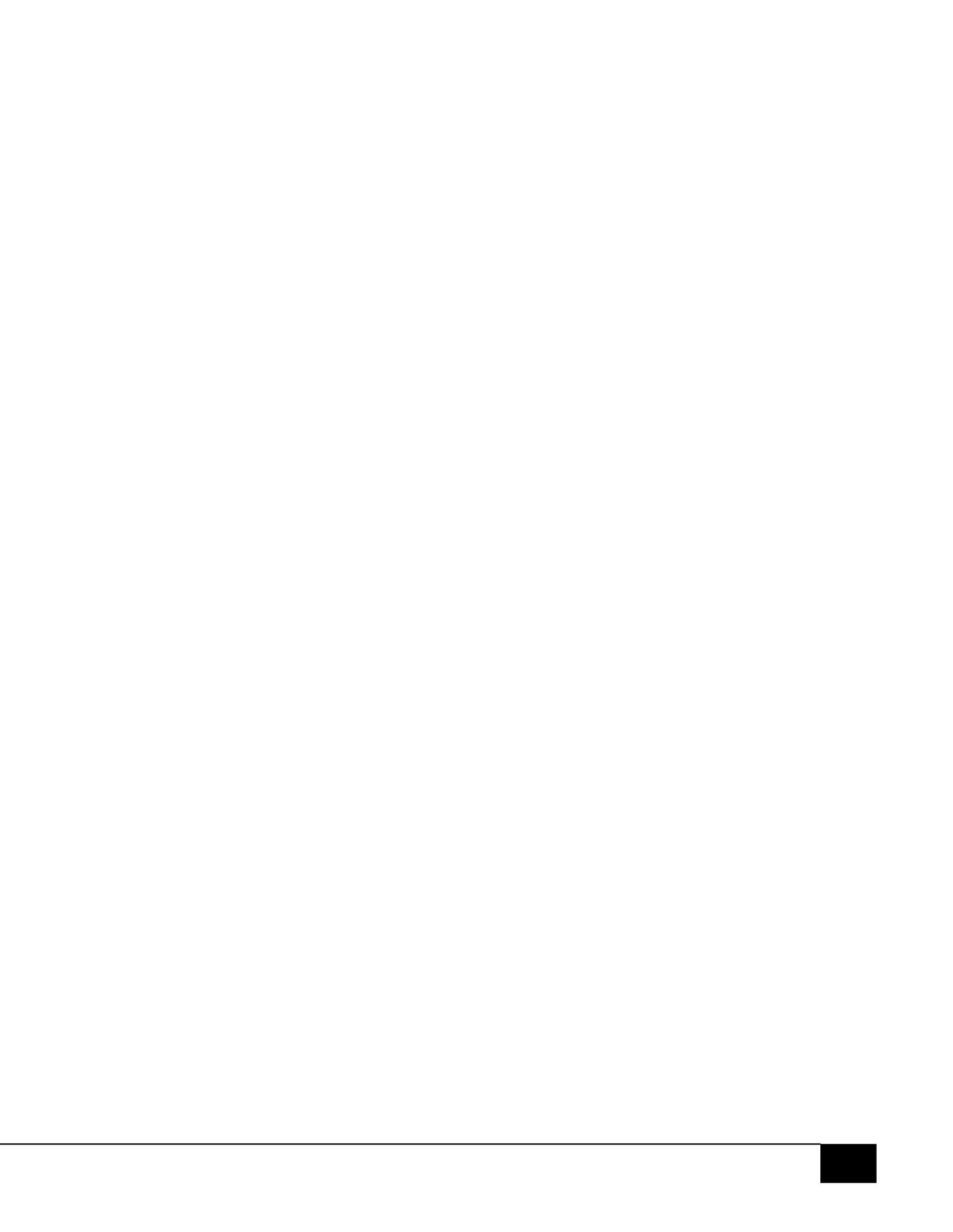
Anexo N°13. Vision



Fuente: Autoria Propia (Encuesta a Trabajadores)

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL BUFFET CECAP





DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL BUFFET CECAP

