



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí**

**ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR**

**SALSAS KAYRO DE LA CIUDAD DE ESTELÍ EN EL PERIODO**

**2013– 2017**

**Trabajo de seminario de graduación para optar**

al grado de

**Licenciado, en la Carrera de Administración de  
Empresas**

**Autores**

Francisco Mateo Valdivia Guerrero

Tania Lisbeth Flores Moreno

**Tutora:**

Dra. Beverly Castillo Herrera

Estelí, 11 de diciembre de 2017



## **Agradecimiento**

Agradecemos a Dios nuestro Señor por la vida que nos ha regalado, la salud y la sabiduría, que nos impulsó a cumplir tan anhelada meta, en nuestra vida; también agradeciendo infinitamente a nuestros padres por el apoyo incondicional que nos brindaron y sus sabios consejos que a pesar de todas las dificultades siempre mantuvieron su apoyo incondicional y su amor hacia nosotros, todo para lograr ser grandes profesionales.

A nuestra asesora, Dra. Beverly Castillo por la paciencia y asesoramiento durante el desarrollo de esta investigación y al Sr. Adolfo Cairo Irías por permitirnos realizar esta investigación en su empresa.

A la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí agradeciendo infinitamente por la oportunidad de formarnos como unos profesionales para un futuro como Administradores de empresas y convertirnos en profesionales e independientes.

## **Dedicatoria**

A Dios, por estar siempre con nosotros y darnos el privilegio del uso de razón, conciencia propia de nuestra existencia y la libertad de escoger nuestros propios caminos y ser quienes queremos ser.

A nuestros padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en nuestra educación tanto académica como de la vida, por su incondicional apoyo y confianza en todo lo necesario para cumplir los objetivos como personas y profesionales.

Dedico este trabajo final

A mis hermanos José Rene, Larissa María y Jorge Iván por brindarme su apoyo en las buenas y en las malas, además los invito a seguir sus metas hasta cumplirlas porque todo esfuerzo tiene su recompensa.

A mi padre por mostrarme el camino hacia la superación y su apoyo incondicional.

*Francisco Mateo Valdivia.*

Quiero dedicarle esta tesis a mi padre Orlando José Flores Pastora, porque él ha sido la razón de mi vida, por sus consejos su amor incondicional, desde que tengo uso de razón él siempre ha estado conmigo en cada etapa de mi vida apoyándome siempre siendo un ejemplo de superación, humildad y sacrificio enseñándome a valorar todo lo que tengo, empujándome hacer mejor persona cada día gracias a ti padre soy lo que soy hoy en día.

*Tania Lisbeth Flores M.*

## INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....	8
Pregunta central .....	14
Preguntas específicas.....	14
CAPITULO II - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
CAPÍTULO III - MARCO TEÓRICO.....	17
3.2.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	23
3.2.2. CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	24
3.2.7. IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS.....	31
3.3.1. DEFINICIÓN DE POSICIONAMIENTO .....	32
3.3.2. IMPORTANCIA DEL POSICIONAMIENTO.....	32
3.3.3. TIPOS DE POSICIONAMIENTOS.....	33
3.3.4. ETAPAS DEL POSICIONAMIENTO .....	33
3.3.5. PASOS PARA POSICIONAR UNA MARCA O PRODUCTO .....	34
3.3.6. PILARES BÁSICOS DEL POSICIONAMIENTO.....	37
3.3.7. ERRORES DEL POSICIONAMIENTO .....	38
3.3.8. FACTORES QUE INFLUYEN EN UN BUEN POSICIONAMIENTO .....	39
1.2. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE (INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA).....	43
CAPÍTULO V - METODOLOGÍA.....	44
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	44
5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO .....	44
5.3. MUESTRA DE ESTUDIO.....	45
5.3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	46
5.4. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
CAPÍTULO VI - RESULTADOS .....	48
6.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA SALSAS KAYRO ESTELÍ 48	
6.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	49
6.3. ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS DE POSCIONAMIENTO UTILIZADAS POR LA EMPRESA FAMILIAR SALSAS KAYRO .....	49
6.3.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SALSAS KAYRO.....	50
6.3.2. ADMINISTRACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS INSUMOS PARA ELABORAR LOS PRODUCTOS.....	51

6.3.3. TOMAS DE DECISIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	52
6.4. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR HACIA LOS PRODUCTOS OFRECIDOS POR SALSAS KAYRO. ....	53
6.4.1. CLIENTES DE SALSAS KAYRO.....	54
6.4.2. VALORACIÓN DEL SERVICIO.....	59
6.4.3. ANÁLISIS AMBIENTAL (FODA) DE LA EMPRESA.....	62
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES.....	69
CAPITULO VII - RECOMENDACIONES .....	70
I. Bibliografía .....	72
ANEXOS Anexo N° 1 Encuesta .....	74
Anexo N° 2 Entrevista.....	79
Anexo N° 3 Fotos.....	81

# **ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR SALSAS KAYRO DE LA CIUDAD DE ESTELÍ EN EL PERIODO 2013- 2017**

## **RESUMEN**

El presente trabajo sobre las estrategias de posicionamiento de la Empresa Familiar Salsas Kayro Estelí en el periodo 2013 al 2017 se abarcan aspectos importantes como: la organización de la empresa familiar, el comportamiento del consumidor hacía sus productos y se plantean diferentes estrategias para hacer frente a las principales dificultades de la empresa en posicionamiento al cliente. La investigación tiene tres ejes teóricos: 1) Empresa Familiar 2) Estrategias Empresariales y 3) El posicionamiento. Esta investigación es cuali-cuantitativa o mixta. Las técnicas de recolección de datos son: investigación documental, entrevistas y encuesta a clientes. Se aplicó una entrevista a la administradora y 385 encuestas a clientes en las tres sucursales de la Empresa. A partir de todo el análisis se propusieron las siguientes estrategias: 1) Diseñar un sistema de pedidos en línea, 2) Incluir en la oferta de productos más variedad, pero manteniendo precios competitivos, 3) Diseño de una campañas de promoción y publicidad, en medios radiales, televisivos y revistas, 4) Ampliar el enfoque de atención a los clientes mediante Envíos Express 5) Diseño e implementación de un Plan de Capacitación al personal

**Palabras clave:** Posicionamiento, Empresa Familiar, Organización, Estrategias.

# STRATEGIES OF POSITIONING OF THE FAMILY COMPANY SALASAS KAYRO OF THE CITY OF ESTELÍ IN THE PERIOD 2013- 2017

## Abstrac

The present work on the strategies of positioning of the Family Company Salsas Kayro Estelí in the period 2013 to 2017 covers important aspects such as: the organization of the family business, the behavior of the consumer towards their products and different strategies are proposed to deal with The main difficulties of the company in customer positioning. The research has three theoretical axes: 1) Family Business 2) Business Strategies and 3) Positioning. This investigation is quali-quantitative or mixed. The techniques of data collection are: documentary research, interviews and customer surveys. An interview was applied to the administrator and 385 customer surveys in the three branches of the Company. From the whole analysis, the following strategies were proposed: 1) Design an online ordering system, 2) Include more variety in the product offering, but maintaining competitive prices, 3) Design a promotion and advertising campaigns, in radio, television and magazine media, 4) Expand customer service focus through Express Delivery 5) Design and implementation of a Staff Training Plan

**Keywords:** Positioning, Family Business, Organization, Strategies.

## **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación abarca las estrategias de posicionamiento que utiliza la Empresa Familiar “Salsas Kayro”, la cual tiene por objetivo “Determinar los elementos que intervienen en el posicionamiento de la Empresa familiar Salsas Kayro para el diseño de una estrategia que potencie su mercado en la ciudad de Estelí en el año 2017”.

El informe está conformado por la siguiente estructura desarrollada durante el avance del mismo: el capítulo I contiene Antecedentes, Planteamiento del problema, Preguntas problemas y Justificación, es decir, se presenta de manera resumida el problema para llegar a plantear una posible solución.

El capítulo II contiene los objetivos que se pretenden cumplir tanto general como específicos, en el capítulo III se presenta el marco teórico donde se abordan los ejes teóricos que facilitarán la comprensión de la problemática estudiada y una explicación de cada término los que son: Empresa Familiar, Estrategias Empresariales y posicionamiento requerido para el desarrollo de la investigación u objeto de estudio, en el capítulo IV se presenta el cuadro de operacionalización por objetivos específicos, la hipótesis y el cuadro de hipótesis por variables dependiente e independiente capítulo V la metodología utilizada para el cumplimiento de esta investigación.

El capítulo VI comprende los resultados recabados de los diferentes instrumentos de investigación tales como: investigación documental, entrevistas semiestructuradas que estaban dirigidas al dueño de la Empresa Familiar Salsas Kayro y las encuestas a sus clientes, de igual manera se elaboró una guía de observación implementada por los investigadores en el área del mismo haciendo un análisis general (estructura, organización, comportamiento del trabajador, etc.).



## 1.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Se revisaron diversas fuentes de información de diferentes universidades como: Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI), Universidad Internacional de la Integración de América Latina (UNIVAL), y la biblioteca de la FAREM-Estelí “Urania Zelaya Úbeda” relacionadas al tema de investigación “Estrategias de posicionamiento de la Empresa Familiar Salsas Kayro Estelí en el periodo 2013 2017” para considerarlas como antecedentes y se identificaron cinco tesis de seminario de graduación para optar al título de Licenciado (a) en Administración de Empresas o Mercadotecnia .

La primera tesis de Licenciatura en Administración de Empresas fue presentada por Yedra Escocia Melgara y Fernando Dávila Montenegro (2014) y se titula “Estrategias a utilizar por Químicos Diamante para el logro del Posicionamiento, en el mercado de la ciudad de Estelí. Este estudio es de tipo cuali-cuantitativo. Los principales resultados que se obtuvieron reflejan que el proceso administrativo de tele cable Estelí es eficiente debido a que la administración del gerente ha influido directamente en los subordinados para realizar sus funciones y así cumplir con las metas establecidas por la gerencia a través de un buen manejo de sus recursos materiales y financieros.

Una segunda tesis de Licenciatura en Mercadotecnia fue presentada por Blanca Nubia Palacios Lazo, Yesica Fidelidad Palacios Velázquez (2016) y se titula “Factores que influyen en el posicionamiento de productos lácteos La Norteña en la ciudad de Estelí en el año 2016.”. Este estudio es cualitativo. Sus principales resultados reflejan que lácteos la norteña está trabajando en el desarrollo de su posicionamiento en el cual ha tenido crecimiento durante los últimos años, aunque su competencia notablemente tiene más dominio del mercado lácteos la norteña tiene una gran parte del mercado posicionado en su marca.

Una tercera tesis de Licenciatura en Mercadotecnia fue presentada por Lisbeth Guadalupe Cruz Talavera, Mayerling Liseth Gonzales Chavarría (2016) y se titula “Factores que influyen en el posicionamiento de pizza hut en la ciudad de Estelí durante el primer semestre del año 2016. Este estudio es de tipo cualitativo. Sus principales conclusiones son: pizza hut es un restaurante donde se brinda un servicio excelente a la población, pero el precio se considera relativamente alto porque su política de cobro esta dolarizada. Sin embargo, pizza Hut ha logrado un buen posicionamiento en la ciudad de Estelí por el buen uso de la estrategia de marketing mix.

Una cuarta tesis de Licenciatura en Administración de Empresas fue presentada por Elixamar Blandón Martínez, Aura María Gutiérrez Flores, Xiomara Marbellí Video Merlo (2016) titulada “Influencia de la imagen de marca en el posicionamiento de Dove, durante el segundo semestre del año 2016”. Este estudio es de tipo cualitativa. Sus principales resultados reflejan que Dove es una marca destacada en la línea de salud belleza e higiene personal, los factores que determinan la imagen de marca son calidad, prestigio, trayectoria, innovación, y goza de un posicionamiento exitoso a través de la implementación de estrategias de posicionamiento.

En los estudios anteriores hacen referencias a las estrategias de posicionamiento de diferentes empresas, por lo tanto, la presente investigación se enfocará en estudiar “Estrategias de posicionamiento de la Empresa Familiar Salsas Kayro Estelí en el periodo 2013 -2017”, y este estudio es uno de los primeros en abordar dicha temática en los locales de comida rápida y a la vez aporta una propuesta de estrategias organizativas que son elementos fundamentales para desarrollar una entidad de estas características.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

Estelí, es una ciudad donde los negocios de restaurante están creciendo potencialmente y la población demanda cada vez más sus servicios. Por ello, buscando la mejor calidad de servicios, los clientes son capaces de trasladarse de un lugar a otro para comparar el mejor producto con un buen servicio y al mejor precio

En Estelí existen varios restaurantes de comida rápida capaces de captar la atención de la población, por ello han crecido significativamente, pero también tienen que buscar estrategias para mantenerse en el mercado y en la preferencia de los consumidores.

Una de estas recién instaladas empresas es Salsas Kayro Estelí, fundada como empresa familiar en el año 2013 como restaurante de comida rápida en la salida sur de la ciudad. Ofrecen productos a un precio accesible, y en un ambiente agradable para disfrutarlo en familia o con amigos.

El principal producto que ofrece son alitas de pollo, con sus distintivas salsas, que son únicas e identifican y dan exclusividad al restaurante, sobre los demás. Los clientes buscan este producto por el sabor único. También se ofrecen otros productos, como hamburguesa, subway, nachos, papas fritas, refrescos naturales, gaseosa y cervezas nacionales y extranjeras.

En los últimos cuatro años la empresa ha crecido exponencialmente y ha logrado abrir tres restaurantes en diferentes puntos estratégicos de la ciudad de Estelí: 1) Salsas Kayro El Rosario, ubicado de la rampa el Rosario 30 mts al norte; 2) Salsas Kayro Bulevar, ubicada sobre el Bulevar Pancasan; y 3) Salsas Kayro Centro, ubicado de costado norte Plaza La Calzada, 3 cuerdas al oeste. La estrategia de expansión pretende dar una mayor cobertura al mercado estiliano. Además, se ha implementado el servicio de pedidos a domicilio en sus tres locales.

Otro de los servicios que ofrece es brindar servicios para eventos especiales tales como cumpleaños, fiestas de graduación, baby shower, bautizos y otras actividades que soliciten los clientes. En estos eventos, el restaurante ofrece todos sus productos y facilita todos los arreglos, de acuerdo a lo requerido por el cliente.

Cada negocio posee un ambiente agradable, tienen una infraestructura agradable, con estilo moderno, servicios de wifi, que ofrece a sus clientes, y música de ambiente variada. Esta estrategia ha permitido que Salsas Kayro se haya popularizado entre los jóvenes estilianos como un lugar para pasar buenos ratos con amigos o con su pareja.

La mayor debilidad que tiene Salsas Kayro radica en la deficiencia de estrategias que puedan potenciar su mercado para lograr un mejor posicionamiento entre los pobladores y presenta otras dificultades como: la falta de innovación en promociones, no cuenta con una amplia gama de productos y servicios, no aprovechan las oportunidades ni las fortalezas que brinda su entorno, y esto limita el desarrollo de estrategias que le ayuden al crecimiento como negocio a corto y mediano plazo.

Otro punto crítico es una carencia de organización, debido a una falta de exigencias entre la gerencia y la parte administrativa en proponer mejores estrategias y buscar resultados positivos para dicha empresa. Así mismo, existe la asignación de tareas no se cumplen de manera equitativa provocando sobrecarga en el personal, y no se cumple de manera eficiente todas sus actividades.

Uno de los factores que presenta mayor dificultad es la calidad del producto ya que al transcurrir los años ha bajado en proporción, tamaño y sabor, lo que afecta de manera sensible a la empresa, puesto que el cliente lo percibe. Esto a la larga puede significar un descenso en la demanda de los clientes, así mismo, va en detrimento del posicionamiento que ha ganado el negocio.

Se puede considerar un obstáculo, por ser una empresa familiar, no ha habido preocupación por capacitar a familiares y empleados en aspectos financieros y operativos en toda su dimensión. La percepción de mala atención a los clientes, puede ocasionar una baja de demanda y se vaya a otros negocios de la competencia.

### **1.3. PREGUNTAS PROBLEMAS.**

#### **Pregunta central**

¿Qué estrategias utiliza Salsas Kayro con sus clientes para mantenerse posicionado en el mercado en la ciudad de Estelí en el periodo 2013- 2017?

#### **Preguntas específicas**

1. ¿Cómo está organizada y administrada la empresa familiar Salsas Kayro en la ciudad de Estelí?
2. ¿Cuáles son los factores que inciden en el posicionamiento de mercado que Salsas Kayro mantiene en la ciudad de Estelí?
3. ¿Cómo influye la ubicación de cada local de la Empresa Salsas Kayro en la ciudad Estelí para captar la demanda de sus clientes?
4. ¿Cuáles son las mejores estrategias que debe utilizar la Empresa Salsas Kayro para un mejor posicionamiento en el mercado de la ciudad de Estelí?

## **1.4. JUSTIFICACIÓN.**

Este estudio será útil como fuente de información para el propietario de la empresa Familiar Salsas Kayro Estelí para una mejorar sus estrategias de posicionamiento y brindar una mejor atención a los clientes, y ofrecer productos y servicios de mayor calidad e higiene.

Esta investigación podrá servir de referente para otros restaurantes de comida rápido o quienes deseen implementar una empresa similar, porque tiene información que permite conocer el comportamiento de este tipo de locales y aporta a la aplicación de estrategias de posicionamiento adecuadas para alcanzar una mejor calidad en los productos para sus clientes.

Así mismo, esta investigación es de utilidad para los estudiantes de la UNAN-FAREM-Estelí que aún no han realizado estudios sobre el posicionamiento de las empresas familiares, aportando ideas y nuevos conocimientos sobre una problemática real que podrán aplicar en sus nuevas investigaciones de la clase de investigación aplicada o para cualquier otro fin educativo.

## **CAPITULO II - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar los elementos que intervienen en el posicionamiento de la empresa familiar Salsas Kayro para el diseño de una estrategia que potencie su mercado en la ciudad de Estelí en el año 2017.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir estrategias organizativas que inciden en el posicionamiento de la empresa familiar Salsas Kayro Estelí.
2. Analizar el comportamiento del consumidor (calidad, precio, servicio y productos) hacia el producto ofrecido por la Empresa Familiar Salsas Kayro Estelí.
3. Proponer estrategias para la mejora del posicionamiento en el mercado de la Empresa Familiar Salsas Kayro Estelí.



## CAPÍTULO III - MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta la fundamentación teórica del estudio, donde se abordan los ejes teóricos que facilitaran la comprensión de la problemática estudiada y una explicación de cada término: 1) Empresa familiar, 2) Estrategias administrativas y 3) Estrategias de posicionamiento, que se describen a continuación.

### 3.1. EMPRESA FAMILIAR

#### 3.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR<sup>1</sup>

Empresa familiar como una empresa en la que una o más personas controlan la propiedad y pueden controlar también la gestión de la misma estamos definiendo las consecuencias de un proceso. Por lo tanto, para comprender la definición debemos analizar la permanente dinámica vincular generada en el cruce entre la lógica propuesta por el sistema económico y el sistema afectivo.

#### 3.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA FAMILIA<sup>2</sup>

La **familia** es la más pequeña organización social humana, y a pesar de sus transformaciones, representa la estructura comunitaria que se ha mantenido más estable hasta nuestros días. Se funda en el matrimonio, o en un consentimiento mutuo, responde a las necesidades de cuidado y desarrollo de los miembros que la componen. La familia es un fenómeno universal, presente en todo tipo de sociedad y tiempo.

Las familias tienen dos funciones fundamentales: **nutricias** y **socializadoras**. Las funciones nutricias se refieren a la reproducción, alimentación, educación y

---

<sup>1</sup> Gallo A. (2006) El protocolo familiar. Primera edición Editorial Deusto Planeta de Agustini Profesional y Formación, S.L. Barcelona España. Pág. 81 consultado el 1 de mayo del 2017. Recuperado de: <http://aprendiendoadministracion.com/empresas-familiares-definicion-caracteristicas/>

<sup>2</sup> Idem., pág. 82.

protección. La familia atiende y cuida a sus miembros. La función nutricia abarca tanto la producción de bienes para la supervivencia de la familia, así como la generación de un estatus social. Dicho estatus vendrá dado fundamentalmente por la propiedad y el desempeño profesional de los miembros adultos.

Las funciones socializadoras se enmarcan en la transmisión de marcos de interpretación de la realidad, transmisión de la tradición cultura.

La familia siempre será mayor aquello que permanece, que lo que cambia. Lo que permanece será siempre cualitativamente más importante que lo que desaparece, puesto que en todas las culturas la familia es el puente entre las generaciones y es constitutiva del desarrollo y aprendizaje del ser humano.

La empresa es una organización económica con capacidad de transformación continua. Se espera que la empresa se cree, se desarrolle y se transforme. Existen dos acciones básicas a la hora de conformar una organización empresarial: dividir y coordinar. Dividir el abasto para avanzar sobre acciones y responsabilidades que exceden las capacidades de un sujeto y coordinar, implica la necesaria armonía del sistema para avanzar en el logro de objetivos comunes.

La finalidad económica de una empresa es determinante para definir direcciones. Sólo es posible continuar si se acuerda que la empresa tiene como el sentido prioritario generar excedente económico. Para otros fines existen otras organizaciones.

La empresa familiar tiene, en su entidad como empresa, las mismas características que cualquier otra empresa. La diferencia de la empresa familiar es su conexión con una familia, grupo familiar que posee una influencia directa en la dirección y control de la misma.

## **El convivir de dos lógicas: Empresas y Familias**

A continuación, se podrá ver la convivencia de ambas lógicas a la luz de algunos ejes ordenadores.

1. Las personas en las empresas tienen razón de ser contribuyendo al objetivo del grupo, son consideradas un medio para alcanzar un fin. En la familia cada persona es un fin en sí misma.
2. La pertenencia de las personas a la empresa es inestable, mientras que en la familia, la pertenencia es permanente.
3. En las empresas, las funciones de las diferentes personas tienden a la estabilidad. Las funciones en la familia van cambiando con el transcurso del tiempo, es decir, primero se es hijo, luego padre.
4. Las relaciones predominantes en las empresas son de carácter racional. Las relaciones predominantes en la familia son de carácter emocional.
5. En los sistemas empresariales, el valor predominante es la competencia, el ser competente. El valor predominante en la familia es la identidad.
6. La parte esencial de la información y comunicación en la empresa está formalizada. Mientras que, en la familia, la comunicación se da por un sistema complejo de relaciones vinculares que se forman a través del tiempo

La empresa familiar se enfrenta a problemas, conflictos, etapas y crisis que son específicos de este tipo de organización.

Las empresas familiares creadas para perdurar y dar cobijo, encuentran su mayor problema al abordar su continuidad y su futuro. Profesionalizar la conducción es el proceso inevitable para la supervivencia y continuidad de la empresa familiar. La eficiencia en este proceso determina la opción de crecer. Ignorar lo condena a la desaparición.

### 3.1.3. TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES<sup>3</sup>

1. **Capitán.** El 24% de las empresas familiares españolas reúnen las características de una organización capitán. Cuentan con escasa complejidad tanto de familia como de empresa; son pymes en gran medida controladas por el fundador y su edad media es de 28 años. La recomendación que el estudio hace a las compañías que siguen este esquema es que se afanen en buscar otro capitán que garantice el relevo.
2. **Emperador.** Dos de cada diez empresas pertenecen al modelo emperador. La complejidad de la empresa es mucho mayor, tienen una dimensión considerable y la complejidad de la familia también es mayor. La edad media de la organización es de 41 años. ¿El consejo? Necesitan una mayor estructuración.
3. **Equipo familiar.** Constituyen el 22% del total. La complejidad de la empresa es baja y, por el contrario, la de la familia es elevada. ‘Coloquialmente podría decirse que ‘hay mucha familia para poca empresa’, se explica en el informe. Su edad media es de 45 años y el consejo que se les da es que limiten en lo posible la complejidad familiar.
4. **Estructurado.** En las empresas estructuradas la complejidad de la empresa es alta con una complejidad de familia relativamente baja. La edad media de estas compañías es de 37 años y el consejo que los expertos ofrecen es que restrinjan el futuro acceso de los accionistas a la compañía.
5. **Corporación.** Constituyen el 18% de las compañías. Tanto la complejidad de la empresa como la de la familia son elevadas. Se trata de empresas grandes y de familias extensas formadas por hijos, primos y nietos. Su edad media es de 61 años. El consejo que se les da: es importante que traten de desarrollar más la comunicación.

---

<sup>3</sup> Cerda F. (2012) Cinco tipos de empresas familiares. GRANDES PYMES. Pág. 5 fecha de consulta 01 de Mayo del 2017 recuperado:<http://www.grandespymes.com.ar/2012/10/12/cinco-tipos-de-empresas-familiares/>

### 3.1.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR.<sup>4</sup>

Sus **fortalezas** son claras; la transmisión de los valores y la cultura familiar al entorno laboral, la cercanía con el cliente, la flexibilidad y la capacidad de planificar a largo plazo se encuentran entre ellas. La empresa familiar se concibe como un proyecto de vida de varias generaciones.

En cuanto a sus **debilidades**, la principal radica en la dificultad para conseguir financiación, especialmente ahora que el crédito está restringido por la recesión económica. Las familias empresarias tienen una alta aversión al riesgo porque su propio patrimonio está en juego. Por ello, su capacidad de crecimiento puede verse limitada. También la falta de sucesores o de preparación adecuada en los mismos puede conducir a la desaparición de la compañía. Superados estos inconvenientes.

La empresa familiar se convierte en una **gran opción de empleo y futuro**, donde el clima laboral es muy bueno. De hecho, hoy en día, las empresas familiares son la base de la economía mundial (aportan el 50% del PIB de los países) y el 80 por ciento de los estudiantes terminan trabajando en una empresa familiar, es decir, 4 de cada 5 estudiantes.

### 3.1.5. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.<sup>5</sup>

De alguna manera se puede decir que hoy en día la gran mayoría de las empresas familiares empezaron muy pequeñas, generalmente en algún lugar de la casa de uno de los socios. Los valores en una empresa familiar incentivan a sus miembros a asumir sacrificios por su empresa y a generar una fuerza única

---

<sup>4</sup> González, M. V. y Gómez, A. (2014). La PYME familiar española y su internacionalización. Situación actual y perspectivas. Instituto de Empresa Familiar. EAE Business School. Barcelona, España. Pág. 86. Fecha de consulta 01 de Mayo del 2017. Recuperado de: <http://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/internacionalizacion-de-la-empresa-familiar-como-afrentarla>.

<sup>5</sup>Rocha R. (2004). Nicaragua: importancia de empresa familiar 2017. sección Economía. Editorial La Prensa, S.A. Nicaragua. publicado el 9 de septiembre del 2004. Fecha de consulta 9 de mayo del 2017 recuperado de: <http://www.laprensa.com.ni/2004/09/01/economia>

en función del desarrollo empresarial y familiar. Quienes desestiman la importancia de las empresas familiares cometen un grave error.

Según algunas estimaciones, un alto porcentaje de las empresas son de carácter familiar y esto significa que la familia influye notablemente en la dirección estratégica de la empresa. Tampoco es válido el argumento de que estas cifras son equívocas porque se refieren a pequeños locales comerciales, en manos, por ejemplo, de un matrimonio. Así, los negocios familiares hacen inversiones, generan fuentes de empleos, y pagan impuestos, por lo tanto, aportan en gran medida al desarrollo económico del país.

Una de las ventajas más evidentes para los miembros de la familia en cuestión, es la sensación de controlar su propio destino. Por una parte, gestionar un negocio del que se es propietario proporciona una mayor sensación de independencia. Tampoco deben menospreciarse los posibles beneficios financieros pues siempre existe la posibilidad de llegar a convertirse en una gran empresa de éxito. El espíritu de la familia determinará, en gran medida, las actitudes, normas y valores dominantes de la empresa. Los valores que los miembros de la familia expresen se convertirán en un objetivo común para los empleados y ayudarán a que éstos se identifiquen y comprometan.

En las empresas familiares bien gestionadas, los empleados se sienten parte de la familia y el acceso a la alta dirección resulta más fácil. Existe, por lo general, menos burocracia y, en consecuencia, las decisiones se toman con mayor rapidez y eficacia. La amplia experiencia del negocio que poseen los distintos miembros de la familia constituye otra importante ventaja competitiva. Al fin y al cabo, desde su infancia han estado en contacto con la empresa: los desayunos, cenas, paseos, reuniones familiares y trabajos de verano crean toda una serie de oportunidades para aprender más sobre el negocio.

En general, las empresas familiares tienden a mantener una visión más a largo plazo del propio negocio, es decir, no se lo plantean como aventuras para un momento. La perspectiva a largo plazo puede verse reforzada por el hecho de que existe una mayor certidumbre en cuanto al tipo de liderazgo que prevalecerá

en la empresa. Si el relevo se planifica adecuadamente, todos tendrán muy claro quién será el siguiente en la línea de sucesión. Esto implica seguridad y, por lo tanto, menos comportamientos y actitudes “políticas” en la empresa. Por último, las empresas familiares tienen tendencia a ser más adaptables, en tiempos de crisis, dado que están más dispuestos a reinvertir los beneficios en el negocio.

## **3.2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.**

### **3.2.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.<sup>6</sup>**

La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y como luchar por la organización.

La administración estratégica, la cual se llama también política de negocios se refiere a la dirección de empresa, por lo que es de especial interés y tarea principal del director de la empresa. Las empresas independientemente de su tamaño y características siempre se encuentran en competencia por recursos, clientes, y nuevos mercados con el fin de lograr mayores beneficios. Por esta competencia, las empresas tienen que tomar decisiones estratégicas para sobrevivir. Algunas de estas decisiones tienen que ver con el establecimiento de metas generales y funcionales, la selección de producto y servicios, el diseño de configuración de políticas acerca de cómo la empresa posiciona en el mercado, la elección de un nivel apropiado de diversificación y de tamaño de la empresa.

---

<sup>6</sup>Johnson; Sholes & Whittington (2006) Dirección Estratégica. Séptima Edición. Editorial Pearson Education. Madrid, España. Pág. 34.

### 3.2.2. CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS.<sup>7</sup>

#### 1. Estrategias de Crecimiento

Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:

- **Estrategia de penetración:** Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque persuade a los clientes actuales a usar más del producto, atrae a clientes de la competencia y persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.
- **Estrategia de desarrollo de mercado:** Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).
- **Estrategia de desarrollo del producto:** Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

#### 2. Estrategias de Crecimiento Integrativo

Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre proveedores, distribuidores y/o competidores.

---

<sup>7</sup>Romero R ( 2006) Marketing. Segunda Edición. Editorial Palmir E.L.R. Mexico. Pág. 56. Recuperado de [Htt://www.pronegocios.com/estrategia-de-mercado](http://www.pronegocios.com/estrategia-de-mercado)



En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

- **Integración hacia atrás:** Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.
- **Integración hacia adelante:** Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.
- **Integración horizontal:** Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una especialidad determinada (cirugía plástica, ginecología, pediatría, etc.), pero dentro del hospital o centro médico.

### 3. Estrategias de crecimiento diversificado

Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.

- **Estrategias de diversificación horizontal:** Consiste en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. Por ejemplo, cuando supermercado Maxi Pali vende juguetes para niños, lo que está haciendo en realidad, es añadir productos no relacionados con sus principales líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera

más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños).

- **Estrategias de diversificación en conglomerado:** Consiste en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, con el fin de atraer a nuevas categorías de clientes.
- **Estrategias de diversificación concéntrica:** Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

#### 4. Estrategias de liderazgo de mercado

Son utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo:

- **Estrategia cooperativa:** Consiste en incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.
- **Estrategia competitiva:** Consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia.

#### 5. Estrategias de Reto de Mercado

Son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado y se clasifican en tres:

- **Ataque frontal:** Consiste en atacar toda la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción, plaza) del líder. Por lo general, la realizan los competidores más fuertes.
- **Ataque en los costados:** Consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio. Por lo general, la realizan los competidores más débiles.
- **Estrategias de derivación:** Consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente, la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado).

## 6. Estrategias de Seguimiento de Mercado

Son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Éstas compañías tratan de mantener su participación en el mercado (y sus utilidades) siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder.

## 7. Estrategias de Nicho de Mercado

Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

### 3.2.3. CRITERIOS PARA EVALUAR UNA ESTRATEGIA.<sup>8</sup>

Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para una estrategia, en la cual se pueden mencionar los siguientes:

---

<sup>8</sup>Mintzberg, Q. (1993). El proceso Estratégico. 2da Edición. México. pág.13. consultado 9 de mayo 2017. Recuperado [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso\\_estrategico\\_mintzberg.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf)

- **Objetivos claros y decisivos:** No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero si deben entenderse bien y ser decisivas, es decir, el logro de esta meta debe asegurar la vitalidad continua de la empresa u organización frente a sus contrincantes.
- **Conservar la iniciativa:** una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral; cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por ultimo tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.
- **Concentración:** Una competencia diversificada permite mayor esfuerzo con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades) que los competidores.
- **Flexibilidad:** El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.
- **Liderazgo coordinado y comprometido.** Los líderes deben ser seleccionados y motivado de tal manera que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se le asigne. Las estrategias exitosas requieren compromiso no solo aceptación.
- **Sorpresa:** la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar el éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
- **Seguridad:** Se debe tomar en cuenta si la estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, si

desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de los impulsos principales.

### **3.2.4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.<sup>9</sup>**

La dirección estratégica se encarga de la complejidad de situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que operaciones específicas. Esto es uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control. Esto puede llegar a constituir un serio problema, debido a la formación típica que han podido recibir los directivos durante años para la realización de funciones operativas y tomar responsabilidades de este tipo.

Dado que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de la conceptualización de los problemas más difíciles. Sin embargo, la formación básica de los directivos suele estar enfocada a emprender acciones o realizar detalladas planificaciones o análisis.

Las características de la dirección estratégica son las siguientes:

- Ambigua
- Compleja
- Organización global
- Fundamental
- Implicaciones a largo plazo

### **3.2.5. DECISIONES ESTRATÉGICAS<sup>10</sup>**

---

<sup>9</sup>Montoya Restrepo & Montoya Restrepo (2005). Escuela de administración de negocios. Visitando A Mintzberg: Su Concepto De Estrategia y Principales Escuelas. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 53, enero-abril. Universidad EAN. Bogotá, Colombia. Pág. 89. Consultado 9 de mayo 2017 Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605307>

<sup>10</sup> Valdés S, Pardo L, (1987). Decisiones estratégicas, Editorial Dias de Santos S.A. Ciudad de Madrid pag 156 consultado el 9 de mayo de 2017, Recuperado de <https://www.megustaleer.com/libros/las-decisiones-estrategicas/CN29273/fragmento/>

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen las orientaciones generales de una empresa y su vitalidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o de su competencia.

Las características que normalmente se asocian con los términos “estrategias” y “decisiones estratégicas” son las siguientes:

- Las decisiones estratégicas son aquellas relacionadas con y que afectan a la dirección a largo plazo de una organización.
- Las decisiones hacen referencia normalmente a cómo lograr ciertas ventajas para la organización. Por lo tanto, las decisiones estratégicas se conciben a veces como la búsqueda de un posicionamiento efectivo en relación a los competidores, con el fin de lograr ventajas en el mercado o respecto a los demás proveedores.
- Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización. ¿Debería centrarse la organización en un ámbito de actividad, o en muchos?

### **3.2.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA<sup>11</sup>**

La planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que precedieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Esto en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

La ausencia de planificación produce falta de control dentro de las organizaciones, así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas. La falta de planificación también limita la existencia de una medida

---

<sup>11</sup> Mintzberg, Q. (1993). Planificación Estratégica. 2da Edición . México. pág.98. consultado 9 de mayo 2017. Recuperado [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso\\_estrategico\\_mintzberg.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf)

para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión, y a su vez podrá representar la falta de criterio para decidir las inversiones y gastos a realizar.

A continuación, se enlistan algunas características de la planificación estratégica:

- La planificación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales. Da respuestas a preguntas como ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? Y ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deben ser?
- También ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación y
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.

### **3.2.7. IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS<sup>12</sup>**

Definir una estrategia de marketing adecuada para nuestra empresa, es muy importante para alcanzar los objetivos empresariales que nos planteamos. Tener en cuenta nuestra orientación al mercado, el tipo de producto que ofrecemos y el tipo de empresa que somos será muy importante para definir correctamente la estrategia de marketing a seguir.

Las estrategias pueden ser muy diversas, un mismo objetivo se puede conseguir a través de diversas estrategias, y emplear una estrategia concreta no nos garantiza que los resultados vayan a ser los mismos en el caso de que la empleemos varias veces. Existen multitud de estrategias que abordan diferentes aspectos de actuación y se plantean desde diferentes puntos de vista.

---

<sup>12</sup> Andrews,K. (1986). El concepto de la estrategia de la empresa. Editorial ediciones Orbis. Primera Edición. Barcelona, España. Pág. 45. Consultado 9 de mayo 2017, Recuperado de: [www.iberlibro.com/buscar-libro/titulo/el-concepto-de-estrategia-de-la-empresa/autor/andrews-kenneth-r](http://www.iberlibro.com/buscar-libro/titulo/el-concepto-de-estrategia-de-la-empresa/autor/andrews-kenneth-r)

### **3.3. POSICIONAMIENTO EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR.**

#### **3.3.1. DEFINICIÓN DE POSICIONAMIENTO.**

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado (Stanton, 2004, pág. 35)

#### **3.3.2. IMPORTANCIA DEL POSICIONAMIENTO<sup>13</sup>**

Hoy en día existen demasiados productos, empresas y por ende alternativas entre las cuales escoger. Cada día, miles de mensajes compiten por una participación en la mente de los consumidores, dado que si esta participación (posicionamiento) se pierde la empresa perderá una gran porción en el mercado, que será ocupada por los competidores. Se debe tener en cuenta que una empresa puede fabricar el mejor producto, con el mejor proceso, con óptimos niveles en materia de calidad, pero si carece de un buen enfoque y posicionamiento, perderá la participación en el mercado.

Otro factor importante en el posicionamiento es el nombre que se le da a los productos, debido a que debe ser un nombre que se relacione y tenga coherencia con el producto, si el nombre no se escoge adecuadamente no habrá posicionamiento porque no impactará al consumidor y este no se identificará con el producto.

---

<sup>13</sup> Garcia A. (2013). Estrategias Empresariales 3 era Ediciones. Editorial Bilineata. Bogota pag. 56 consultado el 9 de mayo del 2017, recuperado de <https://PT39&dq=importancia+del+posicionamiento&hl>



### 3.3.3. TIPOS DE POSICIONAMIENTOS.<sup>14</sup>

- **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir, la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

### 3.3.4. ETAPAS DEL POSICIONAMIENTO<sup>15</sup>

- **Posicionamiento analítico:** En esta primera etapa, se debe fijar exactamente el posicionamiento actual que posee nuestra compañía. Consiste en analizar, de manera interna, nuestra identidad corporativa, examinando nuestra misión, visión, cultura, objetivos y atributos a proyectar; y de manera externa, la imagen percibida por los grupos de interés, la imagen de la competencia y los atributos más valorados por el público objetivo al que nos dirigimos, con el fin de conocer cuál podría ser el posicionamiento ideal. Con el posicionamiento analítico, conseguiremos fijar cuál es nuestro posicionamiento actual con respecto a la competencia y en el contexto en el que competimos, y cuáles son los

---

<sup>14</sup> Julia M. , posicionarse o desaparecer, Editorial ESIC. Primera edición. Madrid, España. Pág. 88 consultado el 9 de mayo 2017 recuperado de: [https://books.google.com.ni/books?id=ry6\\_BgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=tipos+de+posicionamiento+libros](https://books.google.com.ni/books?id=ry6_BgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=tipos+de+posicionamiento+libros)

<sup>15</sup> Kotler, P. & Armstrong, G. (2003) Fundamentos de Marketing. Editorial PEARSON. Sexta edición. México. Pag. 5. Consultado el 9 de mayo de 2017 recuperado de: [www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html](http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html)

atributos que debemos potenciar para conseguir un posicionamiento ideal.

- **Posicionamiento estratégico:** En esta fase, la dirección decide con los resultados obtenidos en el Posicionamiento Analítico, atributos y objetivos a poner en marcha, una estrategia de mensaje, una estrategia de medios y un plan de acciones tácticas a ejecutar para llevar a cabo dicho Posicionamiento. Este proceso, por tanto, comienza con una representación visual de la verdadera imagen a transmitir o ideal al que queremos llegar tras la anterior etapa. Una vez representado, se decide el mensaje, los medios y los soportes en los que debemos poner en marcha la comunicación, sabiendo que dicha comunicación es en parte controlada y en parte no lo es, porque se produce a través de medios que influyen en el resultado de la misma. Por último, se definen las acciones concretas que se van a realizar para obtener dichos resultados.
- **Control del posicionamiento:** Una vez realizado este proceso, es necesario que midamos la eficacia de nuestra comunicación a través del análisis nuevamente de nuestra identidad e imagen percibida. Si es coincidente con nuestros objetivos, nos mantendremos vigilantes y realizaremos trabajo de mantenimiento del posicionamiento. Si no es coherente con lo planificado, se tomarán las medidas pertinentes para llegar al objetivo fijado.

### 3.3.5. PASOS PARA POSICIONAR UNA MARCA O PRODUCTO<sup>16</sup>

Los pasos necesarios para el posicionamiento de marca son los siguientes:

- **Segmentar el mercado:** Cada persona tiene necesidades distintas; un producto que trate de satisfacer todas esas necesidades terminará siendo un “todo para nadie”. Por esa razón el primer paso para posicionar una marca

---

<sup>16</sup> Stanton, Etzel & Walter. (2000). Fundamentos de marketing. Ediciones Mc. Graw Hill. Edición No.11. México. Pag. 34. Consultado el 9 de mayo del 2017 recuperado de: <https://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>

es identificar los segmentos existentes en el mercado para luego seleccionar el más atractivo.

La segmentación consiste en agrupar a los potenciales consumidores en grupos que claramente se diferencien unos de otros, pero que muestren cierto grado de homogeneidad dentro del grupo. En otras palabras, se trata de identificar consumidores que tengan preferencias similares entre sí, agrupándolos en un grupo con preferencias suficientemente distintas de otros grupos.

- **Seleccionar el segmento objetivo:** Una vez que la compañía ha identificado los segmentos que agrupan a los consumidores, el siguiente paso es elegir aquel segmento que resulta más atractivo para la compañía. Para ellos es necesario analizar cada segmento en base a las siguientes características: nivel de beneficio (tamaño actual y futuro, en términos de ingresos y rentabilidad), nivel competitivo (posición de la competencia, barreras de entrada/salida, etc.).

Vínculo entre producto y mercado (coherencia con la imagen de la compañía, transferencia de imagen con otros productos, etc.), fortalezas y capacidades esenciales, enfocarse en un segmento específico, no intentar cubrir todo el mercado

**Determinar el atributo más atractivo:** El siguiente paso es determinar qué atributos son importantes para el segmento objetivo y cómo están posicionados los productos de la competencia en la mente del consumidor, para elegir un “hueco” donde ubicar nuestro producto.

Para realizar este paso se usan mapas perceptuales, en primer lugar se identifican que atributos los consumidores, en el segmento elegido, consideran importante al momento de comprar un producto. Para ello se lleva a cabo una investigación de mercado, donde se pregunta a los consumidores que valoren ciertos atributos. Típicamente se identifican los atributos en una sesión de grupo y luego se determina el valor relativo de cada

uno, entrevistando a una cantidad estadísticamente significativa de consumidores.

Esta investigación de mercado es seguida de un proceso de análisis donde se agrupan los atributos en macro-atributos (en ese proceso se buscan correlaciones entre atributos, generalmente usando una herramienta llamada análisis factorial o “factor analysis”). Alternativamente se puede seguir un proceso inverso donde se le pregunta a un número estadísticamente significativo de consumidores que comparen marcas y atributos y luego, por correlación, se infieren los atributos que determinan las diferencias. En cualquiera de los casos, el resultado es un listado de atributos en orden de importancia –un “ranking”- y el grado de asociación entre esos atributos y las marcas.

**Crear y testear conceptos de posicionamiento:** Para llevar a la práctica este posicionamiento y su “razón para creer” generalmente se desarrollan varias alternativas que se testean con consumidores (en sesiones de grupo y/o estudios cuantitativos). Con estas pruebas se afina el concepto hasta lograr el óptimo de cara a comunicar el posicionamiento con todas las herramientas al alcance de la empresa.

**Desarrollar un plan táctico para implantar el posicionamiento:** Con el posicionamiento óptimo en un papel, llega la hora de diseñar un plan de comunicación que lo transmita y lo fije en la memoria de los consumidores, para que cuando tengan que decidir sobre qué marca comprar, la nuestra sea la elegida.

**Diseñar un plan de evolución hacia el posicionamiento ideal:** En muchos casos la asociación entre marcas y atributos irá cambiando en el tiempo debido a reacciones competitivas, el lanzamiento de nuevas marcas, la aparición de nuevas tecnologías que permitirán satisfacer nuevas necesidades (creando nuevos atributos) o inclusive por la elevada sofisticación de los consumidores que irán demandando atributos de mayor orden.

Por esa razón, la empresa debe prever una evolución de su posicionamiento hacia niveles superiores, y trabajar activamente para liderar esa transformación y no depender de la competencia. Cabe aclarar que esa evolución ocurrirá en el medio/largo plazo, es decir, este proceso de re-posicionamiento puede plantearse en un plazo no menor de 4-5 años (dependiendo de la categoría pueden ser plazos menores) y no puede ser muy extremo (es muy difícil, costoso y en la mayoría de los casos imposible, cambiar un posicionamiento desde un atributo a otro opuesto).

**Crear un programa de monitoreo del posicionamiento:** Con cierta frecuencia debemos controlar cómo evoluciona la asociación de nuestra marca y sus competidores con los atributos claves en la mente de los consumidores. Esto se realiza con entrevistas a un número estadísticamente representativo de consumidores con una frecuencia que típicamente es trimestral o bianual, y que como mínimo debe hacerse cuando hay discontinuidades en el mercado (por ejemplo, lanzamiento de nuevas marcas, avances tecnológicos, etc.).

### 3.3.6. PILARES BÁSICOS DEL POSICIONAMIENTO.<sup>17</sup>

Existen tres pilares que son básicos para entender el fenómeno del Posicionamiento:

- El primero es el de identidad, que debe ser comprendido como lo que nuestra empresa realmente es.
- El segundo es la comunicación, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo.
- El tercer pilar es la imagen percibida, que es el cómo realmente nos ven los consumidores.

Cualquier organización que tenga una intención sería de poner en marcha una estrategia de posicionamiento, debe tener en cuenta estos tres aspectos.

---

<sup>17</sup> Kotler P. (2003). Fundamentos de Marketing 6.ª edición. Editorial Pearson. México. p. 698. Consultado el 9 de mayo del 2017. Recuperado de: <https://winred.com/ideas-negocios/los-factores-determinantes-del-posicionamiento-de-la-empresa/gmx-niv101-con1522.htm>

Respecto a la identidad, será necesario realizar un análisis interno para saber lo que realmente somos. Una vez realizado, intentaremos poner en marcha un proceso de comunicación para intentar transmitirlo a los diversos públicos.

Una parte de esta comunicación será controlada, y será tanto interna (con comportamientos de nuestros empleados, nuestra cultura, nuestra misión y visión...) como externa, a través de la promoción.

Otra parte, inevitablemente, no será controlada por la organización, sino que quedará en manos de los medios de comunicación y de otros medios y soportes a través de los cuales realizaremos dichas comunicaciones.

### **3.3.7. ERRORES DEL POSICIONAMIENTO.<sup>18</sup>**

**"No debes hacer una excesiva extensión en la línea de productos".**

Algunas marcas cuando han logrado tener éxito con un producto empiezan a sacar tantas versiones y mejoras del mismo que llega el momento en que es difícil para el consumidor entender lo que está haciendo y sobre todo: cuál es el posicionamiento. Basta con ver en un supermercado las estanterías de champús, existen tantas combinaciones, que es probable que el consumidor pierda muchísimo tiempo tratando de decidirse por el más indicado.

**"No debes cobijarte bajo una marca ya establecida"**

También en ocasiones, las empresas se ven tentadas a aprovecharse de una marca que han logrado posicionar con éxito para desarrollar un nuevo producto, diferente, pero amparado bajo ese halo protector del nombre que ya se ha posicionado, terminando por crear una confusión en la mente del consumidor.

---

18 Kotler, P. (2003). Fundamentos de Marketing 6.<sup>a</sup> edición. Editorial Pearson. México. p. 712.  
Consultado el 9 de mayo del 2017. Recuperado de: <https://winred.com/ideas-negocios/los-factores-determinantes-del-posicionamiento-de-la-empresa/gmx-niv101-con1522.htm>

### **"No trates de ser algo que no eres"**

En ocasiones, existe un nicho en el mercado que representa una excelente oportunidad de posicionamiento, pero que en realidad es algo que nuestro producto pueda cumplir a cabalidad. Es necesario hacer pruebas para comprobar si es posible cumplirle al consumidor con lo que le estamos ofreciendo, si no, estaríamos incurriendo en el terrible error de la overpromise (sobre prometer) y esto podría acarrear una disonancia cognoscitiva en los compradores y el posterior rechazo al producto.

### **3.3.8. FACTORES QUE INFLUYEN EN UN BUEN POSICIONAMIENTO<sup>19</sup>**

**El Producto mismo:** Los atributos que el producto tenga van a influir en aquel lugar que ocupen en la mente del consumidor. Un producto puede diferir de otro de la misma empresa o de la competencia, por algún, algunos o por el conjunto de atributos que posea y una buena combinación de éstos permitirá ventajas fundamentales para posicionarlo.

**La Marca:** Es un elemento clave que permite identificar el producto. Una marca tiene unos requisitos básicos. Se trata entonces de que la empresa procure tener una marca lo suficientemente exitosa, reconocible y preferida por los consumidores.

**El Empaque:** Un empaque bien diseñado, atractivo, que estimule al consumidor, tendrá más posibilidad de éxito comercial que un producto cuyo empaque no le manifiesta nada.

**El Precio:** La empresa definirá el precio estratégico, que considere conveniente, de acuerdo con los factores que en él influyen.

---

<sup>19</sup>Kotler & Armstrong (1994) como satisfacer a los clientes con calidad, valor y servicio. Ediciones Oris Tercera edición Pág. 661. Consultado el 9 de mayo del 2017. Recuperado de: [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html)

**La Distribución:** Un producto que quiera tener buen posicionamiento en el mercado debe conseguirse donde el consumidor quiera que esté y no donde la empresa crea que deba estar.

**La Exhibición:** Una exhibición adecuada del producto en los puntos de venta, permitirá a los consumidores la facilidad de ubicarlo y si la exhibición es más atractiva que la de la competencia, entonces allí habrá un elemento o un factor clave y decisivo para el posicionamiento.

**El Nivel de Servicio:** Un producto que tenga un excelente nivel de servicio, como la entrega rápida, la reposición por averías, mantenimiento, y otros, puede encontrar un elemento importante para lograr posicionamiento.

**La Publicidad:** La publicidad que se haga del producto, el medio y vehículo en que se diga, cuando y como se diga, ayuda a aumentar o a sostener el grado de preferencia por la marca.

**La Promoción:** Unas buenas estrategias de promoción, bien planeada y fundamentada, que lleguen al canal y al segmento seleccionado, van a influir de una manera positiva en lo que el consumidor perciba sobre la empresa, sobre la marca y sobre el mismo producto y por lo tanto esto posibilita un mayor éxito comercial frente a la competencia.

**Los Colores del Producto:** Los colores de un producto, de su etiqueta, de su contenido, del empaque, crean diferentes actitudes y reacciones ante el consumidor, por lo tanto, una diferencia en este aspecto que cree una positiva imagen y reacción hacia la compra, será también una ventaja positiva para su posicionamiento.

**La textura del producto:** Puede tenerse en cuenta la textura de un producto como factor que influye para lograr preferencia por parte del consumidor.

**La Funcionabilidad:** Un producto que tenga una fácil funcionalidad, que sea entendible y cómodo para los consumidores, puede lograr posicionarse.



**La asequibilidad del producto:** Muchas empresas logran un posicionamiento otorgando al cliente facilidades para su adquisición, como los plazos para el pago, las condiciones de pago, ventajas financieras, etc.

**La Calidad:** Es uno de los factores que más influyen para obtener preferencia por parte de los consumidores.

**Satisfacción de los clientes.** Satisfacer al cliente con una compra, dependerá del rendimiento del producto con relación a las expectativas del comprador. Un cliente puede experimentar diferentes grados de satisfacción. Si la actuación del producto no llega a cumplir sus expectativas, el cliente estará insatisfecho. Si la actuación del producto está a la altura de las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si la actuación del producto supera las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o encantado.

## CAPITULO IV. HIPÓTESIS U OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS

### 4.1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS (INVESTIGACIÓN CUALITATIVA)

Objetivos Específicos	Dimensiones de análisis	Definición operacional	Categorías	Fuentes
Describir las diversas estrategias que inciden en el posicionamiento de la empresa familiar Salsas Kayro Estelí	Posicionamiento	El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado. (Stanton, 2004, pág. 124)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de la empresa</li> <li>• Marca</li> <li>• Productos: oferta</li> <li>• Clientes meta</li> <li>• Estrategia de marketing.</li> </ul>	Entrevista Encuesta Observación
Analizar el comportamiento del consumidor (calidad, precio, servicio y productos) hacia el producto ofrecido por la Empresa Familiar Salsas Kayro Estelí.	Empresa Familiar	Empresa familiar como una empresa en la que una o más personas controlan la propiedad y pueden controlar también la gestión de la misma estamos definiendo las consecuencias de un proceso. (Gallo, 2006, pág. 81)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos generales (Edad, sexo, trabajo, nivel académico)</li> <li>• Organización para atención al cliente</li> <li>• Calidad</li> <li>• Precio</li> <li>• Accesibilidad</li> <li>• Local</li> <li>• Ubicación</li> </ul>	Entrevista Encuesta Observación.
Proponer estrategias para la mejora del posicionamiento en el mercado de la Empresa Familiar Salsas Kayro Estelí.	Estrategias empresariales	La estrategia de una organización son las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. (Johnson, Scholes, Whittington, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Empresa.</li> <li>• Líneas estratégicas</li> <li>• Objetivos línea</li> <li>• Actividades de cada línea estratégica</li> </ul>	FODA

## 1.2. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE (INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA)

### 1.2.1. HIPOTESIS DE INVESTIGACION

Una adecuada aplicación de estrategias de posicionamiento definidas por la Empresa Familiar Salsas Kayro influye positivamente en la satisfacción de los clientes hacia sus productos.

**Variable independiente:** Estrategias de posicionamiento.

**Variable dependiente:** Satisfacción de los clientes

VARIABLE	CONCEPTO	INDICADORES	FUENTES
Estrategias de posicionamiento	La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a nuestra Empresa o nuestras marcas, de manera que nuestro público objeto comprenda y aprecie la diferencia competitiva de nuestra Empresa o de nuestras marcas competidoras. (Johnson, Sholes, Whittington 2006 pag.345)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de la empresa</li> <li>• Marca</li> <li>• Productos: oferta</li> <li>• Clientes meta</li> <li>• Estrategia de marketing.</li> </ul>	Encuestas Entrevista Observación
Satisfacción de los clientes	Satisfacer al cliente con una compra, dependerá del rendimiento del producto con relación a las expectativas del comprador. (Kotler; Armstrong, 1994 pag.236)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos generales (Edad, sexo, nivel académico)</li> <li>• Organización para la atención al cliente</li> <li>• Calidad</li> <li>• Precio</li> <li>• Accesibilidad</li> <li>• Local</li> <li>• Ubicación</li> </ul>	Encuesta

## **CAPÍTULO V - METODOLOGÍA**

### **5.1. TIPO DE ESTUDIO**

Según el nivel de conocimiento esta es una investigación aplicada porque se enfoca en el estudio y analiza las estrategias de posicionamiento de la empresa Salsas Kayro Estelí, donde se proponen estrategias para el beneficio de la Empresa.

Según su nivel filosófico es una investigación cuali-cuantitativa (mixta) porque se analiza a profundidad las diferentes estrategias de posicionamiento que utiliza la empresa familiar Salsas Kayro Estelí.

Por su nivel de amplitud de la investigación es de corte transversal porque es de corto plazo se realizará en un lapso de 6 meses.

### **5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO**

El universo de estudio lo constituye los clientes potenciales del Salsas Kayro los cuales son todos los habitantes de la ciudad de Estelí la cual está conformada por un total de 122,924 habitantes según INIDE, 2012.

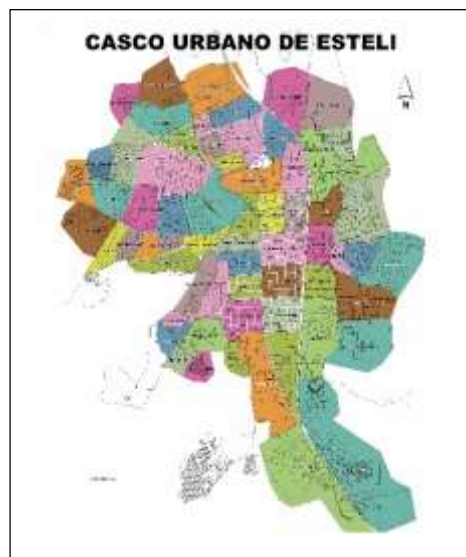
#### **5.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA CIUDAD DE ESTELÍ <sup>20</sup>**

La ciudad de Estelí es la cabecera del municipio de Estelí. Está ubicado en la región norte del país. Este municipio limita al Norte: municipio de Condega; al Sur con los municipios de La Trinidad, San Nicolás y El Sauce; al Este con los municipios de San Sebastián de Yalí y La Concordia, y al Oeste con los municipios de Achuapa y San Juan de Limay

---

<sup>20</sup> De Paola, N. (2005). Atlas Universal y de Nicaragua. Managua, Nicaragua. Recuperado de [www.mundocartográfico.com](http://www.mundocartográfico.com). Consultado el 15 de Junio 2016.

La ciudad de Estelí tiene una altitud sobre el nivel del mar de 843.97 metros, y está a 148 km de Managua, capital de Nicaragua, cuenta con una extensión territorial de 754 km<sup>2</sup>.



### **5.3. MUESTRA DE ESTUDIO**

#### **5.3.1. LA MUESTRA CUALITATIVA**

Esta es una investigación cuali-cuantitativa.

El tipo de muestreo es no probabilístico concebido como un estudio de caso y los principales criterios de selección son:

- Disposición de los personajes claves a ser entrevistados
- Participación voluntaria en el estudio
- Informantes claves en la institución con conocimiento y experiencia sobre la temática del estudio.

El tipo de muestreo es no probabilístico concebido como un estudio de caso y los principales criterios de selección son:

- Personas que visiten los Restaurantes de comida Salsas Kayro con mayor frecuencia a realizar sus compras.
- Persona que sea informante clave que labore directamente en los restaurantes Salsas Kayro Estelí tales como: gerente general.
- Disposición de los informantes claves a ser entrevistados y participar en forma voluntaria en esta investigación.

### 5.3.2. LA MUESTRA CUANTITATIVA

Para la realización de la encuesta que define la salida del objetivo dos se aplicará el muestreo probabilístico aleatorio sistemático ya que con el cálculo de la fórmula se determinó el tamaño de la muestra.

#### Cálculo y tamaño de la muestra de estudio cuantitativa

Para la obtención de la muestra se utilizó la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

$$n = \frac{(84,811) (0.5)^2 (1.96)^2}{(84,811-1) (0.05)^2 + (0.5)^2 (0.5)^2} = 385$$

Población: de 84,811 habitantes al aplicar la fórmula muestral dio como resultado 382 personas a las cuales se le aplicarán la encuesta.

Error del 5% y un nivel de confianza del 95%, el tamaño de la muestra que se determino fue de:

N= 84,811 Habitantes

Z= 1.96

e= 0.05

P= 0.5

Q= 0.5

### 5.3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En este estudio se aplicaron dos tipos de técnicas para la recolección de datos: entrevista y encuesta.

- **Entrevistas:** la entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto (Bunge, 200)
- **Encuestas:** la encuesta es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados. (Canales Ceron ,2006)

## 5.4. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

### **Etapa 1: Investigación Documental:**

Esta primera etapa, se inició en el mes de marzo del año 2017 para ello se consultaron páginas web, información de la alcaldía municipal de Estelí, libros de la Facultad Regional Multidisciplinaria.

### **Etapa 2: Elaboración de instrumentos:**

Para la elaboración de las técnicas de recopilación de datos se tomó en cuenta los objetivos específicos. El formulario de preguntas para la encuesta y la entrevista semi-estructurada se elaboró a finales de mayo del 2017. Ver instrumentos en Anexos No.1 y No.2.

### **Etapa 3: Trabajo de Campo:**

En esta etapa se puso en marcha los instrumentos de la investigación siendo este pasó el más importante en la investigación puesto que se obtuvo resultados para brindar conclusiones, esta etapa se efectuó en el segundo semestre del año 2017.

### **Etapa 4: Análisis y Elaboración del Documento Final:**

Una vez que se ha recopilado la información de la encuesta se procedió a realizar el análisis de la misma, esto con el fin de dar respuesta al problema y a los objetivos planteados además se ha elaborado recomendaciones para Restaurante Kayro, luego se redactó el informe final donde se detalla la

información procesada y analizada. Esta etapa fue elaborada a finales del segundo semestre del año 2017.

## **CAPÍTULO VI - RESULTADOS**

### **6.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA SALSAS KAYRO ESTELÍ**

Salsas Kayro Estelí surge como una idea de pequeño negocio de comida rápida, que le ofreciera a su propietario beneficios como fruto de la inversión de un pequeño capital ahorrado luego de trabajar varios años como obrero en el extranjero.

Tuvo su inicio en el año 2009 como un pequeño puesto de comida para llevar, que se estableció en casa de habitación del señor Cairo Irías, localizado en el barrio La Comuna de la ciudad de Estelí. El pequeño local constaba con equipos necesarios para la elaboración de comida rápida, su personal estaba conformado por su núcleo familiar, organizados de manera de que cada uno realizara actividades asignadas.

El negocio tuvo un impacto positivo en el sector donde se ubicaba ya que la población demandaba bastante su producto. Con el tiempo se fue dando a conocer entre los pobladores hasta llegar a tener una vasta clientela en toda la ciudad de Estelí, como producto de la buena atención a los demandantes y buenas prácticas de calidad. El negocio fue creciendo hasta poder tener la capacidad de alquilar un local y ofrecer mejores condiciones para la atención del cliente.

Así nace el primer restaurante de comida rápida Salsas Kayro, que se popularizó entre la comunidad estiliana, por su ambiente, ubicación y su producto estrella que era novedoso para la población.



Cuando el propietario observa la factibilidad, la pronta recuperación de su inversión, y su producto se demandaba cada vez más, se decide por la apertura de un segundo restaurante Salsas Kayro en el sector del Boulevard Pancasan con el mismo formato original del negocio.

La segunda locación de Kayro, al igual que el primero tiene mucho éxito, y se toma la decisión de abrir otro restaurante en el sector de El Rosario con el propósito de ampliar aún más la cobertura del mercado estiliano.

## **6.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.**

### **Misión**

Ofrecer servicios de alimentación a los clientes estilianos, con todos los estándares de higiene y suprema calidad, allí donde se necesita. Entregar los servicios con rapidez, a buenos precios, con calidad de primera, sabor y frescura, aprovechando los avances tecnológicos, equipos especializados, y el esfuerzo de nuestros colaboradores, que permitan fidelizar a todos nuestros clientes.

### **Visión**

Una empresa como una gran cadena de restaurantes móviles de comida rápida con presencia en todo el país, ofreciendo las mejores opciones de alimentación a nuestros clientes con la máxima calidad, sabor y frescura, apuntalados por la excelente experiencia y complaciendo el gusto del consumidor a través de constante innovación.

## **6.3. ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS DE POSCIONAMIENTO UTILIZADAS POR LA EMPRESA FAMILIAR SALSAS KAYRO**

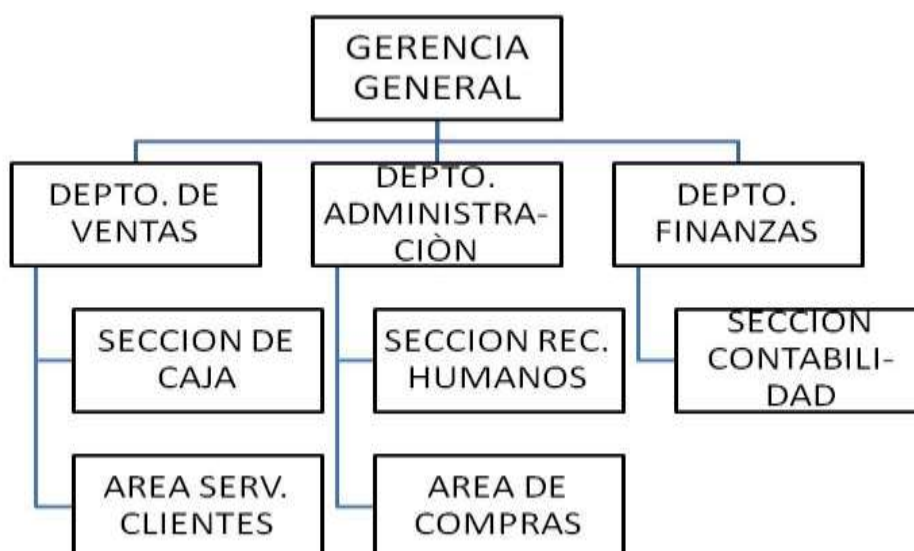
Para ilustrar la organización de la empresa se presenta abajo el organigrama de la empresa familiar Salsas Kayro, desglosando los diferentes niveles de la entidad. Con esta estructura se implementan las estrategias organizativas – administrativas para el logro del incremento del posicionamiento de la empresa.

### 6.3.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SALSAS KAYRO

Se define que el organigrama es una representación gráfica de la estructura de una empresa en la cual se muestran sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en la misma.

*“El organigrama sirve para guiar las diferentes actividades y tareas que se realizan en Kayro, para coordinar y controlar metas y estrategias propuestas por la gerencia.” (Irias, 2017)*

#### Ilustración N° 1 Organigrama de la Empresa Familiar Salsas Kayro



Fuente: Empresa Salsas Kayro Estelí

Un aspecto básico y de gran importancia son las funciones que tiene el personal de la empresa salsas Kayro que se desarrollan día a día. En una entrevista realizada a Juno Irias, Administradora de Salsas Kayro describió cada responsabilidad del organigrama de la Empresa:

*“El gerente propietario se encarga de la toma de decisiones y el diseño de nuevas estrategias para la empresa y estar al pendiente de todas las actividades en los tres negocios.”*

*“Los meseros son los mantienen el contacto directo con el cliente, de ellos depende grandemente la calidad del servicio, iniciando el servicio de éxito con la toma de los pedidos. Los meseros y meseras están enfocados a la atención esmerada al cliente y mantener la higiene, ya que, por su condición de servicio de alimentos, es la parte más delicada, además, es la presentación del negocio y no se quiere presentar un ambiente sucio o desordenado al cliente que genere desconfianza de los servicios”.*

*“El contador de la empresa se destaca por su orden, compromiso, responsabilidad y cumplimiento de todos aquellos asuntos legales y contables que la identidad debe manejar, sin embargo, también sobresale en la eficiencia y eficacia con la que realiza su trabajo. En Salsas Kayro, el contador es de carácter externo, por lo tanto, solo se presenta en fechas claves como el día de las declaraciones o cierre de mes”*

### **6.3.2. ADMINISTRACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS INSUMOS PARA ELABORAR LOS PRODUCTOS.**

Salsas Kayro realiza sus pedidos semanalmente con un solo proveedor el cual es el que les brinda los mejores insumos para sus productos, estos están en constante revisión de higiene y calidad por parte del personal, de igual manera con su almacenamiento, este debe prestar las condiciones para que el producto no se descomponga antes de su fecha de caducidad bajo medidas de higiene y seguridad. En cuanto a los productos no perecederos se compran directamente con el distribuidor, se utilizan productos industriales de marcas reconocidas para la realización de dichos productos y se almacenan en lugar fresco y seco, brindándole las condiciones óptimas para el debido almacenamiento.

Por otra parte, se trata de igual manera los productos como son las bebidas carbonatas, jugos y cervezas nacionales y extranjeras que son almacenadas en exhibición bajo temperaturas adecuadas. Estos son comprados conforme pedidos semanales.

Los tres negocios Salsas Kayro trabajan bajo las mismas políticas, en cambio varían en cuanto a los productos demandados, por lo que cada local solicita sus pedidos de conformidad con sus propias necesidades al distribuidor, quien se encarga de aprovisionarlos oportunamente. Los pagos se hacen de manera centralizada por el área administrativa.

### **6.3.3. TOMAS DE DECISIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen las orientaciones generales de una empresa y su vitalidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o de su competencia. (Montoya Restrepo, Iván Alonso; Montoya Restrepo, Luz Alexandra, 2005)

*“Según la representante administrativa indica que las tomas de decisiones es una parte fundamental para la empresa, ya que de esta manera se le puede hacer frente a los cambios negativos en la empresa y le permite el crecimiento de la misma, yo como encargada del área administrativa mi protagonismo en la formulación de las decisiones en la empresa se limita hasta el punto de transmitir los datos e información al gerente propietario de lo que necesariamente amerita una toma de decisión. (Juno Irías. Administradora de Salsas Kayro. 12 de junio 2017)*

*El gerente propietario en la entrevista dice: La empresa enfrenta muchas dificultades las cuales se presentan a diario, para afrontarlas es necesario tomar decisiones estratégicas que cubran esas necesidades y me ayuden a percibir mejores ganancias, para dar mejor solución a las necesidades de la empresa siempre tomo la opinión de mis colaboradores esto me ayuda a crear mejor motivación en el personal y mayor compromiso con su trabajo y con el cliente. (Juno Irías. Administradora de Salsas Kayro. 12 de junio 2017)*

## **6.4. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR HACIA LOS PRODUCTOS OFRECIDOS POR SALSAS KAYRO.**

El comportamiento del consumidor es el estudio del comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades. (Schiffman, L. 2010)

Esto es de importancia para las empresas porque es un estudio de carácter indispensable, debido a que se deben conocer los gustos y preferencias propias de cada segmento del mercado, permite decidir con precisión, cuál es la estrategia más apropiada para llegar al mercado meta y asegurar una venta exitosa, la cual idóneamente llegará a convertirse en una relación de retención de clientes leales. Además de ello, proporciona las herramientas necesarias para que la empresa sepa cómo incrementar el valor del producto o servicio, ya que indaga en dónde radica ese valor según la percepción del cliente final. (Solomon R., Michael 1997)

El estudio comportamiento en los gustos y preferencias de compras de los clientes en los restaurantes Salsas Kayro Estelí indica los puntos débiles que la empresa debe superar y así desarrollar de la mejor manera una estrategia que potencie al máximo su mercado generando un mejor posicionamiento el mercado.

*“Juno Irías, administradora de la empresa, afirma que en los restaurantes se brinda atención especial a toda nuestra clientela y nuestras promociones son para todos nuestros clientes porque en los tres locales, siempre llegan personas de todo tipo niños, jóvenes y ancianos.” (Juno Irías. Administradora de Salsas Kayro. 12 de junio 2017)*

### 6.4.1. CLIENTES DE SALSAS KAYRO.

A continuación, se presenta información procesada, originadas por las encuestas realizadas a 385 personas que conformaron la muestra.

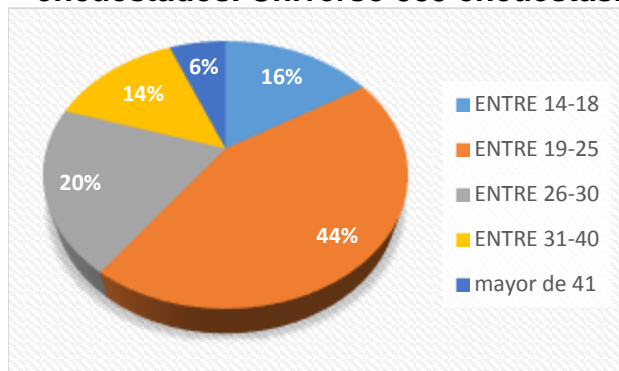
**Tabla N° 1. Sexo de los encuestados. Universo 385 encuestas**

El 54% de los encuestados son mujeres y el 46% se corresponde con el género masculino.

Sexo de los encuestados	
Femenino	54.3%
Masculino	45.7%
TOTAL	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017.

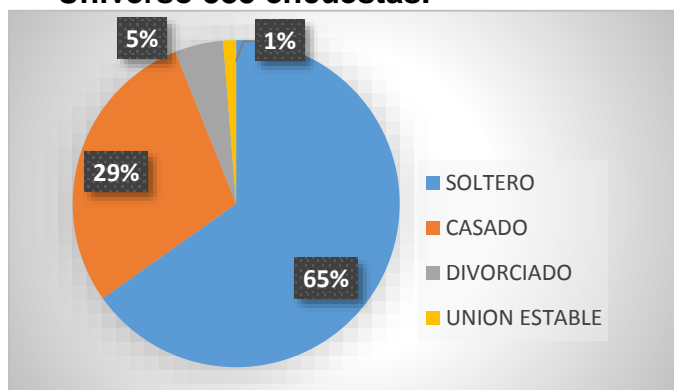
**Gráfico No. 1 Intervalos de edad de los encuestados. Universo 385 encuestas.**



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017

Los estratos más importantes de las edades de las personas encuestadas, son el de 19 a 25 años, con un 44% y el de 26 a 30 años, con un 20%. Esto dice que el 60% de los consultados, son personas jóvenes.

**Gráfico N° 2 Estado civil de los encuestados**  
**Universo 385 encuestas.**

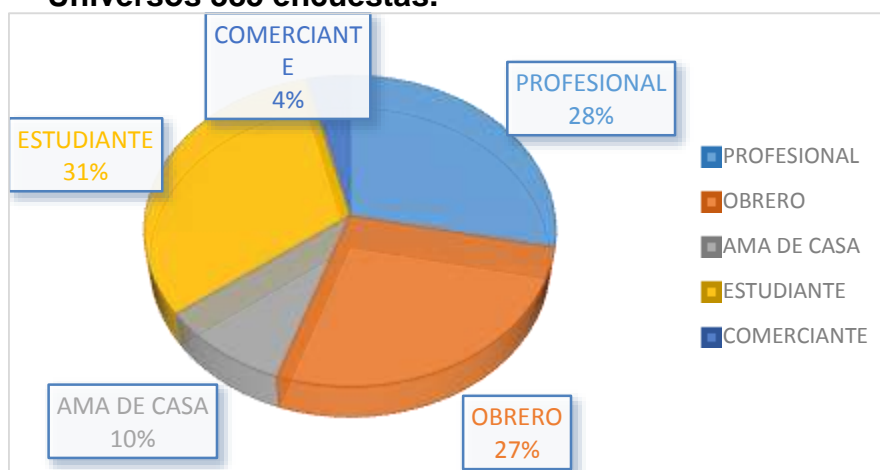


Fuente: Datos primarios de las encuestas. Junio 2017

La mayoría de los asistentes, son solteros, dos de cada tres personas visitan con frecuencia el local. El estrato de los casados, responde al 29% del total de encuestados.

Los estudiantes ocupan el primer estrato de los visitantes, con un 31%, les siguen los profesionales con un 28%, y obreros con un 27%.

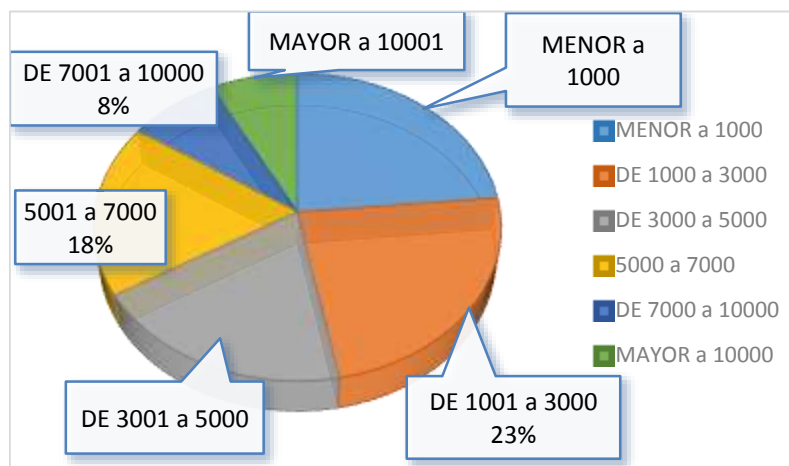
**Gráfico N° 3 Profesión de los encuestados.**  
**Universos 385 encuestas.**



Fuente: Datos primarios de la encuestas. Junio 2017.

### Gráfico N° 4 nivel d ingresos percibidos por los encuestados al mes.

Universo 385 encuestas.



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017.

con un 18%, es el de C\$5,000 a C\$7,000.

Los estratos de asistentes por ingresos, muestran que el rango mayor es el de menos de C\$1,000, con un 24%, le sigue, los comprendidos entre C\$1,000 a C\$3,000, con un 23%, continúa, el de C\$3,000 a C\$5,000, con el 19%, y el último de importancia con un 18%, es el de C\$5,000 a C\$7,000.

De los 315 consultados, 263, que representan el 83.5%, dicen que han visitado alguna a Salsas Kayro.

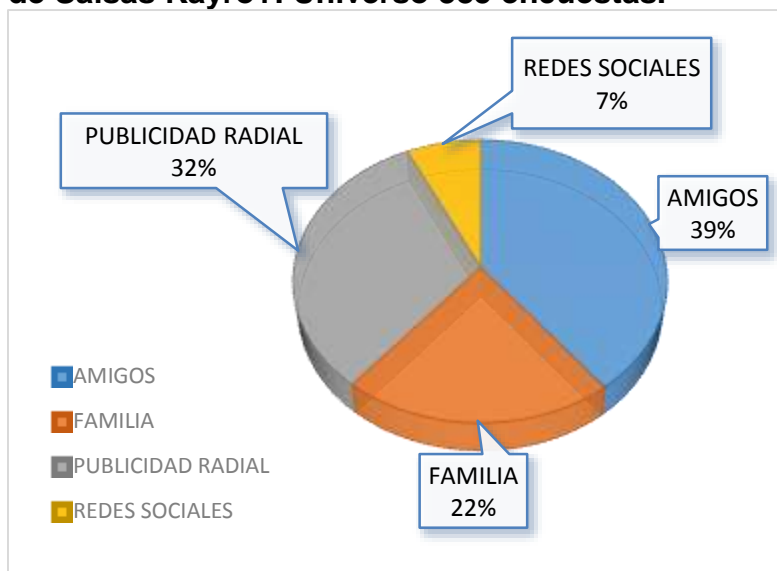
**Tabla N° 2 ¿Ha visitado Salsas Kayro alguna vez?. Universo 385 encuestas**

¿Ha visitado Salsas Kayro alguna vez?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	310	80.519
	NO	75	19.480
	Total	385	100.00

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017



**Gráfico N° 5 ¿Cómo se enteró usted de la existencia de Salsas Kayro?. Universo 385 encuestas.**



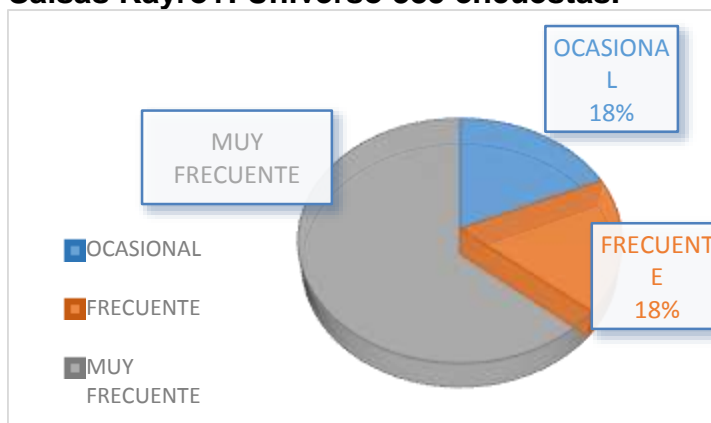
Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017

Los ciudadanos se dan cuenta de la existencia de Salsas Kayro por voz de los amigos, con un 39%, la publicidad radial, es efectiva en un 32%, y las referencias familiares, con un 22%.

*La administradora de Kayro comenta: “la publicidad radia es efectiva porque nos da a conocer en la población y le crea la curiosidad al receptor por conocer el lugar en cambio la publicidad que nos dan nuestros clientes con sus amigos o familiares es mucho más efectiva que cualquier otra publicidad por eso se trata de dar la mejor atención posible a todos nuestros clientes” (Juno Irías. Administradora de Salsas Kayro. 12 de junio 2017)*

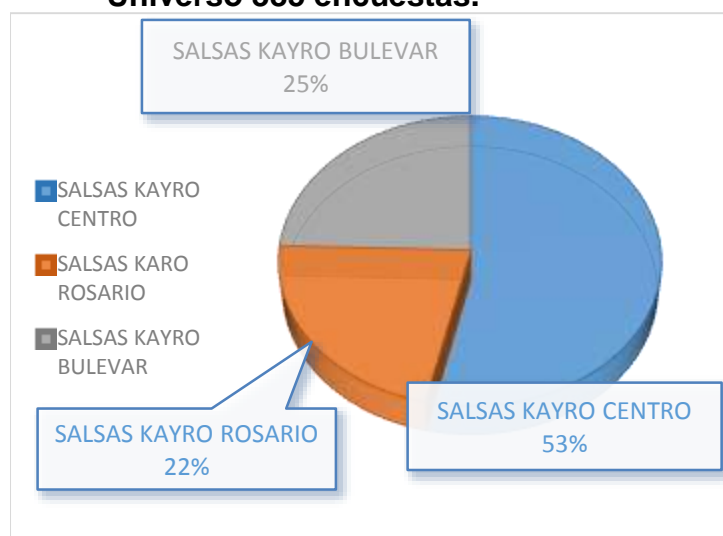
Los visitantes consultados, dijeron que son clientes muy frecuentes, con un 64%, otros dijeron que son frecuentes con 18%.

**Gráfico N° 6 ¿Cuál es su frecuencia de visita a Salsas Kayro?. Universo 385 encuestas.**



Fuente: Datos primarios de la encuestas. Junio 2017

**Gráfico N° 7 ¿Cuál de los 3 locales de Salsas Kayro que le gusta visitar con más frecuencia? Universo 385 encuestas.**



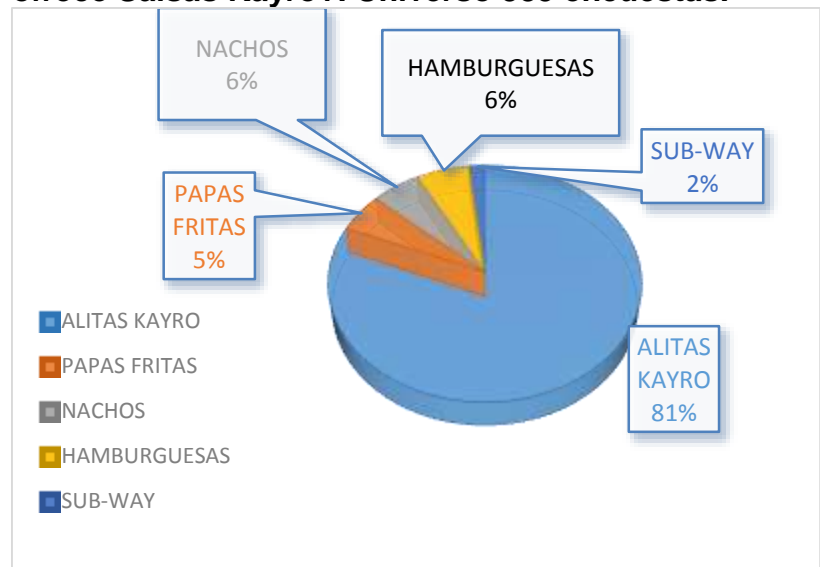
Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017

La gente prefiere visitar Salsas Kayro del centro con 53%, el segundo lugar es para Salsas Kayro Bulevar, con un 25% y en tercer lugar Salsas Kayro El Rosario, con un 22%.

*La administradora del local afirma que en el local del centro hay más concurrencia de los clientes debido a los comercios aledaños y su accesibilidad a la parte central de la ciudad, así mismo señalo que en los otros dos locales no se quedan atrás ya que de igual manera llegan bastantes clientes". (Juno Irías. Administradora de Salsas Kayro. 12 de junio 2017)*

La preferencia de los clientes en los productos de Salsas Kayro, se definen, Alitas con un 81%, las hamburguesas, 6%, y Nachos con 6%.

**Gráfico N° 8 ¿Cuál es su producto favorito de los que ofrece Salsas Kayro?. Universo 385 encuestas.**



Fuente: Datos primarios de las encuestas. Junio 2017

*“Nuestro fuerte en Salsas Kayro son las alitas con salsas Kayro que fue una receta propia de kayro, la gente*

*prefiere bastante este producto en nuestros restaurantes por su buen sabor y también porque es el producto que más promocionamos a la población; nuestra calidad se conserva en todos los productos que le podemos ofrecer pero las alitas Kayro es el producto que nos ha logrado posicionar en el mercado”. (Juno Irías. Administradora de Salsas Kayro. 12 de junio 2017)*

#### **6.4.2. VALORACIÓN DEL SERVICIO.**

El servicio de atención al cliente, es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado. (Kotler, Armstrong, 1994)

La percepción de los servicios por parte de los clientes, se clasifica como buena con 62%, el 31% afirmó que la atención es regular y el 7% dijo que la atención es mala.

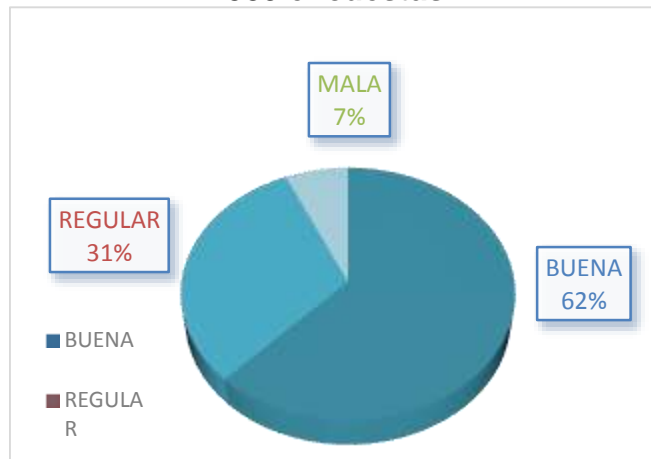
Uno de los factores más importantes es la atención al cliente y de los más complejos esto debido a que el personal no siempre está motivado de la misma manera por distintos variables que afectan en el entorno.

“Considero que a mis colaboradores se las ha implementado

motivación en el ámbito de atención al cliente, esto no quiere decir que no tengamos altos y bajos en dicha área porque se debe considerar que es una parte delicada de la entidad y como personas

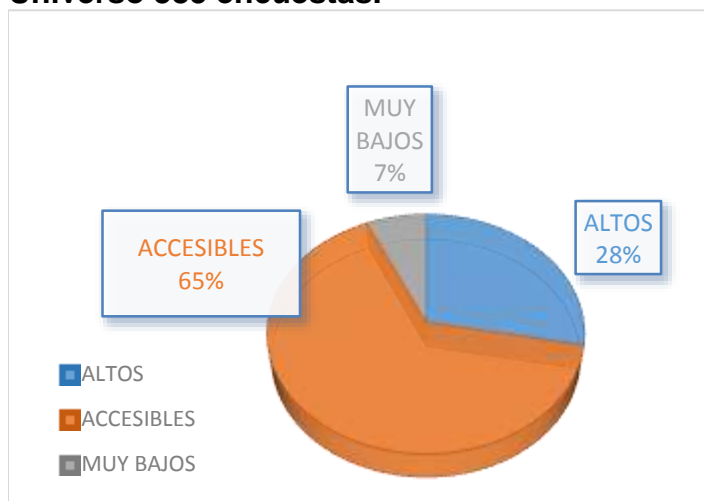
no todos tenemos la misma percepción de una buena atención.” (Juno Irías. Administradora de Salsas Kayro. 12 de junio 2017)

**Gráfico Nº 9 ¿Cómo considera la atención del personal de Salsas Kayro?. Universo 385 encuestas.**



Fuente: Datos primario de la encuestas. Junio 2017

**Gráfico Nº 10 ¿Cómo considera usted los precios establecidos en Salsas Kayro? Universo 385 encuestas.**



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017

Los precios de los servicios se consideran accesibles con un 65%, como altos con un 28% y muy bajos el 7%.

En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio. (Kotler, P; Keller,

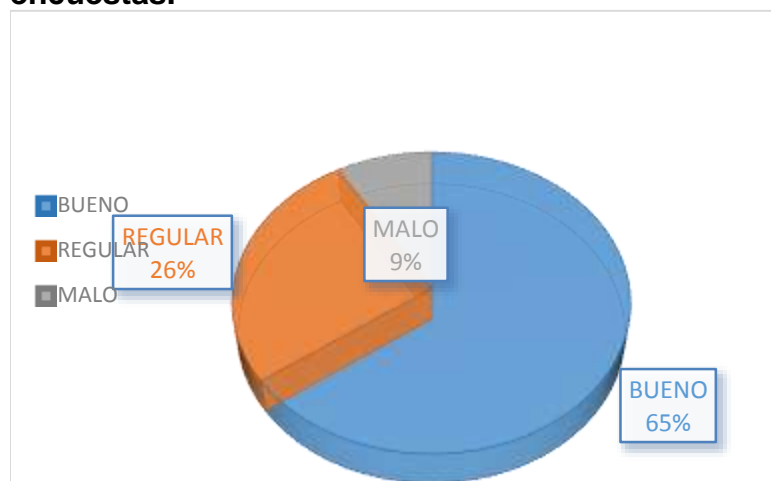
K., 2006).

Juno Irías Aseguro que los precios son los adecuados para mis clientes y la empresa, además cuando los clientes compran nuestros productos

*“puedo dar fe que están recuperando su inversión.” (Juno Irías. Administradora de Salsas Kayro. 12 de junio 2017)*

La percepción de la calidad de los productos, muestra que el 65% opinó que son buenos, el 26% que son regulares y el 9% de malos.

**Gráfico N° 11 ¿Cómo valora usted la calidad de los productos de Salsas Kayro?. Universo 385 encuestas.**



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017

Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos. (Crosby, 1987).

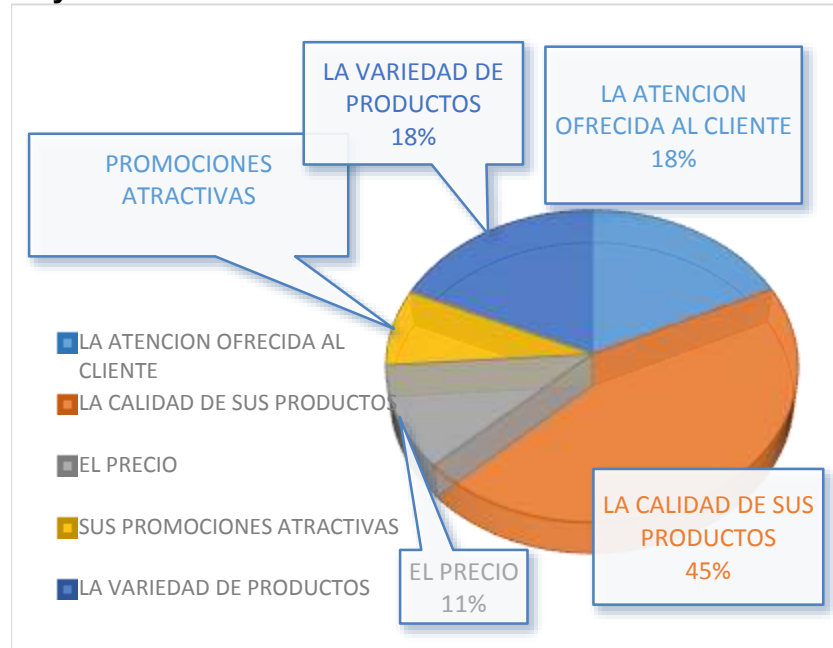
La calidad del producto se maneja a través de una buena organización y control del personal, y es un factor de cambio hacia el posicionamiento, esto quiere decir que la calidad es parte del posicionamiento del producto Salsas Kayro.

*“A mi criterio para alcanzar una buena calidad tiene sus costos y esto nos quiere decir que buscamos ofrecer la mejor calidad con el precio más bajo.” (Juno Irías. Administradora de Salsas Kayro. 12 de junio 2017)*

### 6.4.3. ANÁLISIS AMBIENTAL (FODA) DE LA EMPRESA.

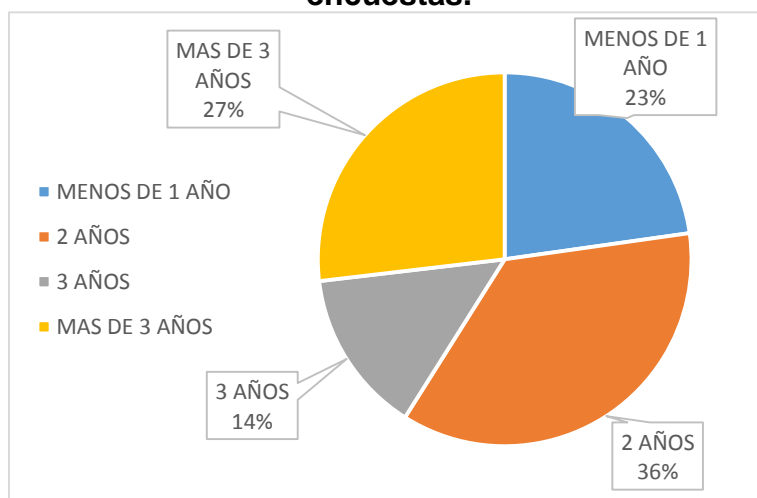
**Gráfico N° 12 ¿Qué factor le motiva visitar Salsas Kayro?. Universo 385 encuestas.**

La calidad de los productos motiva a los visitantes con un 45% a visitar el local, le sigue, con un 18%, para ambos factores, la variedad de los productos y la atención al cliente.



Fuente: Datos primarios de las encuestas. Junio 2017

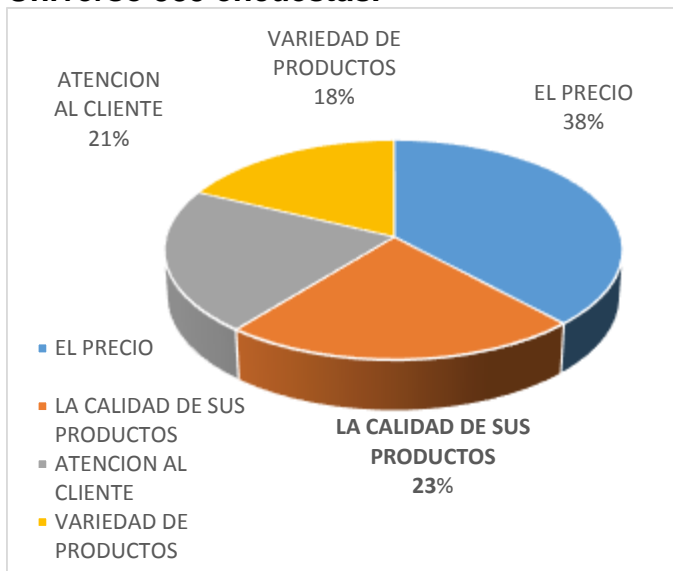
**Gráfico N° 13 ¿Cuánto tiempo tiene usted de ser cliente de Salsas Kayro?. Universo 385 encuestas.**



Fuente: Datos primarios de encuestas. Junio 2017

Por la antigüedad de ser clientes de Salsas Kayro, los consultados afirmaron que el 36% tiene 2 años, con más de 3 años, el 27%, menos de un año, el 23% y con 3 años, 14%.

**Gráfico N° 14 ¿En qué aspectos considera usted que debería mejorar Salsas Kayro? Universo 385 encuestas.**



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017

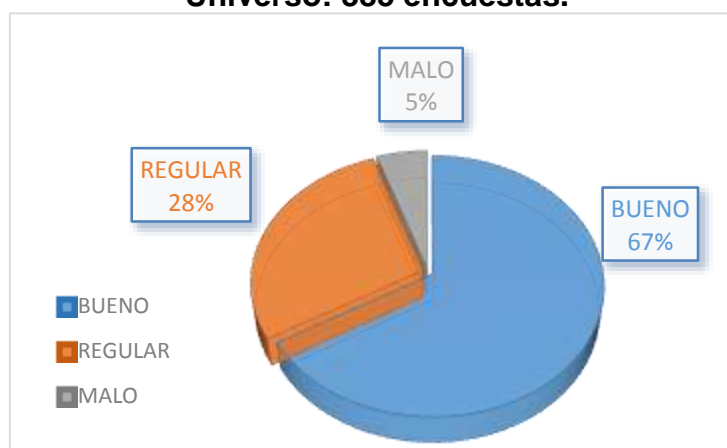
Los visitantes de Salsas Kayro, afirman que el aspecto más importante a tomar en consideración, con un 38%, es el relacionado con el precio, le sigue, la calidad de sus productos con un 23%, la atención al cliente con un 21% y la variedad de los productos con un 18%.

Satisfacer al cliente con una compra, dependerá

del rendimiento del producto con relación a las expectativas del comprador. (Kotler, Armstrong, 1994)

El principal factor de mejorar que los clientes pueden identificar es el precio, esto porque en perspectiva del cliente el producto no cumple con sus expectativas con respecto al precio.

**Gráfico N° 15. ¿Cómo considera usted el ambiente del local de Salsas Kayro? Universo: 385 encuestas.**



Fuente datos primarios de la encuesta. Junio 2017

Los consultados expresaron su opinión acerca del ambiente que ofrece el local, el 67% dijo que es bueno, el 28% que es regular y el 5% lo considera malo.

El 78% de los consultados, afirmó que si recomendaría visitar Salsas Kayro y el 8% no lo recomendaría.

Es notable la cantidad de personas que recomendaría a otras personas, seguramente

porque están totalmente convencidas o fidelizadas de los servicios que ofrece el local.

**Tabla Nº 3 ¿Usted recomendaría a otras personas visitar Salsas Kayro?. Universo 385 encuestas.**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido SI	300	79.9
NO	24	6.23
Total	324	85.1
Perdidos Sistema	61	15.5
Total	385	100.0

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017

## 6.5. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

### 6.5.1. ANÁLISIS AMBIENTAL (DAFO)

En el siguiente cuadro se detallan el análisis DAFO de la empresa Salsas Kayro en el cual se propone una estrategia que equilibre una variable débil externa de la empresa contra una variable de fortaleza interna de la empresa, una variable de fortaleza externa contra una amenaza externa, una variable de oportunidad interna contra una variable de amenaza



<b>OBJETIVO</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Proponer estrategias para la mejora del posicionamiento en el mercado de la empresa familiar Salsas Kayro Estelí</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasa variedad de producto.</li> <li>2. Solamente ofrecen dos tipos de salsas.</li> <li>3. Tardanza en el tiempo de entrega a domicilio.</li> <li>4. Salsas Kayro El Rosario no cuenta con un ambiente formal.</li> <li>5. No se cuenta con juegos recreativos para niños.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difamación de los clientes insatisfechos</li> <li>2. Alza de precios de la materia</li> <li>3. Aumento de la publicidad de la competencia.</li> <li>4. Reducción del poder adquisitivo de la población.</li> <li>5. Los efectos de la inflación.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar el crecimiento de la población de Estelí. .</li> <li>2. Los avances de la tecnología.</li> <li>3. Aprovechar la cohesión que brindan las empresas familiares.</li> </ol>	<p><b>O.D.2, 3.</b> Crear un sistema de pedidos en línea.</p> <p><b>O.D.1,5</b> Implementar en los locales un área de juegos para los niños.</p>	<p><b>O.A 4.1</b> Diseñar campañas publicitarias en medios radiales, televisivos y revistas.</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con tres locales distribuidos en lugares estratégicos de la ciudad.</li> <li>2. La atención a los clientes.</li> <li>3. Tener precios competitivos.</li> <li>4. Oferta de productos diferentes.</li> <li>5. Ofrecer un ambiente agradable a los clientes.</li> <li>6. Cobertura de eventos especiales.</li> </ol>	<p><b>F.D. 1,3</b> Incluir en la oferta de productos más variedad, manteniendo precios competitivos.</p> <p><b>F.D.1,4</b> Reorientar la misión de Salsas Kayro El Rosario, para que su enfoque de atención a los clientes sea de Envíos Express.</p>	<p><b>F.A.2,2</b> Mantener programas de capacitación al personal, para mantener y mejorar la buena atención a los clientes.</p>

### **6.3.2. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL POSICIONAMIENTO DE SALSAS KAYRO**

Las estrategias de posicionamiento de Salsas Kayro para el próximo año, se centrarán en tres objetivos estratégicos que se presentan a continuación:

#### **Estrategia N<sup>o</sup> 1: Diseñar un sistema de pedidos en línea.**

**Objetivo:** aumentar esfuerzos publicitarios e intensificar las ventas de los productos Kayros.

**Actividades:**

1. Contratar un especialista en creación de sitios web, para el diseño del sitio web Salsas Kayro.
2. Obtener licencias para la operación del sitio web.
3. Diseñar políticas convenientes a la empresa para el uso de la apps.
4. Contratar al personal para ejecución de las ordenes que se piden en línea.
5. Dar a conocer entre los clientes la nueva apps para pedir en línea y la forma de hacerlo.

#### **Estrategia N<sup>o</sup> 2: Incluir en la oferta de productos más variedad, pero manteniendo precios competitivos.**

**Objetivo:** Incrementar la demanda de clientes mediante la diversificación de la oferta de productos a precios competitivos.

**Actividades:**

1. Hacer sondeo de opiniones entre los clientes, ara conocer que deseos y preferencias les gustaría degustar en Salsas Kayro.

2. Desarrollar los nuevos productos a incluir en el menú y hacer una degustación gratuita entre los clientes para determinar la aceptación del público.
3. Cotizar los precios de los insumos para los nuevos productos y presupuestar el costo de estos productos a incluir al menú.
4. Establecer los precios de ventas, que sean competitivos y accesibles para la población para tener una mejor aceptación de los clientes.
5. Dar a conocer a la población los nuevos productos a través de medios publicitarios.

### **Estrategia Nº 3: Diseño de una campañas de promoción y publicidad, en medios radiales, televisivos y revistas.**

**Objetivo:** Atraer a nuevos clientes mediante el diseño de una novedosa campaña publicitaria y fidelizar a los que ya son clientes.

#### **Actividades:**

1. Crear un lema publicitario y un logotipo
2. Programar eventos publicitarios promocionando descuentos y promociones.
3. Anunciar las promociones en medios radiales, televisivos y revistas.
4. Repartir volantes publicitarios a la población.

### **Estrategia Nº 4: Ampliar el enfoque de atención a los clientes mediante Envíos Express.**

**Objetivo:** dar un enfoque a Salsas Kayro rosario express optimizando el tiempo de entrega de su pedido al cliente y disminuir la carga al personal Kayro centro y boulevard Pancasán en la realización de pedidos para llevar.

#### **Actividades:**

1. Acondicionar la infraestructura Salsas Kayro el rosario con un tema restaurante express.

2. Reorganizar el personal Salsas Kayro el rosario.
3. Implementar nuevas políticas ventas para salsas Kayro el rosario.
4. Reprogramar los pedidos para la nueva sucursal con nuevo enfoque.
5. Orientar a la población a hacer sus pedidos para llevar en salsas Kayro express para una atención más rápida.

### **Estrategia N° 5: Diseño e implementación de un Plan de Capacitación al personal**

**Objetivos:** Motivar al personal para la mejora a la atención a los clientes. con calidad y efectividad.

#### **Actividades:**

1. Destinar, al menos una hora a la semana para la capacitación del personal y compartir quejas y objeciones de los clientes y los colaboradores.
2. Motivar al personal con regalías por parte de la empresa.
3. Incentivar a los trabajadores a practicar principios y valores como política de la empresa.
4. Organizar convivencias, por lo menos una vez al año, con los colaboradores de las empresas y sus familiares.
5. Capacitar al personal de nuevo ingreso para mantener la buena atención al cliente.

## **CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES.**

La empresa familiar Salsas Kayro Estelí utiliza diferentes estrategias en la atención al cliente, destacando los precios y la calidad del producto. La hipótesis de la investigación se cumplió en un 65% con esto se puede asegurar que las estrategias de posicionamientos son prácticas, pero se necesita mejorar en ellas.

El gerente propietario de Salsas Kayro afirma que sus clientes se fidelizan desde la iniciación del restaurante por el servicio que han ofrecido a sus clientes, y por la percepción que tienen que es una empresa ejemplar en el servicio personalizado de atención a sus clientes.

Los criterios importantes vertidos por los clientes se mencionan, la buena ubicación de cada local, la calidad de productos y precios accesibles, a la vez manifestaron la atención recibida por el personal.

Otra opinión importante de los clientes es que es uno de los lugares más aceptables en el área de comida rápida, aun cuando no cuentan con promociones atractivas que llamen la atención para seguir visitando y consumiendo los productos de Kayro. Muchas personas vierten mala opinión acerca del local de El Rosario, por no ofrecer un ambiente favorable para familias, amigos etc.

La información procesada también arroja la percepción de los clientes en cuanto al servicio de meseras y meseros y advierten que las hace falta la capacitación continua del personal para mejor aún más. Destacan si el interés y la motivación para brindar un buen servicio a la población.

Tomando como base las opiniones diversas, se pudo construir el análisis ambiental de la empresa, que a su vez ha servido de insumo para la elaboración de los objetivos estratégicos para el mejoramiento del posicionamiento y la competitividad.

## CAPITULO VII - RECOMENDACIONES

### A la Empresa Familiar:

De los seis objetivos estratégicos identificados en el Análisis Ambiental DOFA, se recomienda la implementación de tres, detallados a continuación.

- Diseñar un sistema de pedidos en línea. Hoy en día con tantas facilidades con la tecnología informática, se hace necesario aprovecharlas al máximo en la búsqueda de la ampliación de la base de clientes con que cuenta la empresa.
- Diversificar la oferta de productos, a precios competitivos. Se mencionan en las acciones posibles para el desarrollo de este objetivo, hacer un sondeo de mercado dentro de los clientes, de tal forma, que se pueda conocer con bastante seguridad, que tipos de alimentos serían deseables y preferidos para sus gustos.
- Diseñar campañas de promoción y publicidad, en medios radiales, televisivos y revistas. Se considera necesario crear tácticas intensivas en el área de promoción y publicidad, abordando los diferentes medios ofrecidos en el ambiente, medios radiales, revistas publicitarias para que ofrezcan con toda propiedad los productos de la empresa.
- Otra estrategia descubierta en el análisis ambiental, como lo es la instalación de áreas de juegos que atraigan niños en los diferentes locales, se recomendaría implementar en un mediano plazo, pues hay que tomar en consideración los recursos financieros.

**A los propietarios de negocios**, cuya actividad sea similar a la de un restaurante, este documento les proporciona información sobre las estrategias de posicionamiento que pueden aplicar en su negocio para atraer y captar clientes y mejorar su crecimiento económico.

**A los estudiantes de la universidad** se les recomienda desarrollar temas de investigación tales como: Estudio comparativo de los elementos competitivos con otros restaurantes o comercios, Ambiente laboral, Mercadotecnia, Infraestructura y gestión de mercadeo, Higiene y seguridad laboral.

## I. Bibliografía

- Stanton, Etzel y Walter, . (2000). *Fundamentos de Marketing*. Mexico : Mc. Graw Hill,.
- Teófilo Valdés Sánchez, Leandro Pardo Llorente. (1987). *decsiones estrategicas* . madrid: Diaz de santos S.A.
- Andrews, K. R. (1986). *El concepto de la Estrategia de la Empresa*. Barcelona, España: Ediciones Orbis.
- chavez, J. L. (2005). *elemntos que influyen en la posicionamiento*. Mexico: universidad iberoamericana .
- EAE Business Schoo*. (©2016). Recuperado el abril de 2017, de <http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/>
- Flores, M; Ramos, L; Hirt, G;. (2004).
- Gallo. (2006). *protocolo Familiar*. deusto planeta de agustini.
- García, A. E. (2013). *Estrategias Empresariales* . bogota : Bilineata .
- Henry Mintzberg, Jamez Brian Quinn. (1993). *El Proceso estrategico* . Mexico: Karen Bernaut.
- Johnson, Scholes, Whittington. (2006). *Direccion Estrategica*. Madrid: Pearson Education.
- Juliá, J. M. (2015). *posicionarse o desaparecer*. madrid: ESIC .
- Kotler, armstrong. (1994). *Mercadotecnia* (Vol. 6). Mexico, Naucalpan de Juarez: PRETINCE-HALL HISPANOAMERICANA S.A.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing* . Mexico : pearson .
- Kotler, P; Keller, K. (2006).
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: PEARSON.
- Martínez, J. (2006). *liderazgoymercadeo.com*. Obtenido de [http://www.liderazgoymercadeo.com/lid\\_jmartinez.asp](http://www.liderazgoymercadeo.com/lid_jmartinez.asp)
- Mayorga, M. P. (14 de 04 de 2013). Empresa familiar. *La prensa* .
- Montoya Restrepo, I. A., & Montoya Restrepo, L. A. (Enero-abril de 2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. (U. EAN, Ed.) *Revista Escuela de Administración de Negocios*(53), 84-93. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605307>



Estrategia de posicionamiento de la Empresa Familiar Salsas Kayro. 2013-2017

Montoya Restrepo, Iván Alonso; Montoya Restrepo, Luz Alexandra. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Escuela de Administración de Negocios*, 94.

Olamedi, G. (4 de octubre de 2010). *estoemarketing.com*. Obtenido de <http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/descargas/>

Olle,Riu . (2009).

Ranking Merco. (28 de enero de 2017). *www.eaprogramas.es/empresa-familiar*. España: Campus Barcelona C/ Aragón, 55 08015 (Barcelona) - Campus Madrid C/ Joaquín Costa, 41 28002 (Madrid). Obtenido de [www.eaprogramas.es/empresa-familiar](http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar)

Rivadeneira, D. (2012). concepto de comercializacion. *Empresa&actualidas*.

Stanton, W. J. (2004). *Fundamentos de Marketing /por William J. Stanton; Michael J. Etzel y Bruce J. Walker*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Suttle, R. (2017). *La Voz de Houston and the Houston Chronicle*. Recuperado el abril de 2017, de La Voz de Houston and the Houston Chronicle:  
<http://pyme.lavoztx.com/estrategias-de-marketing-de-la-comida-rpida-4746.html>

Thomson, I. (2012). *pro.negocios*. Recuperado el 04 de 2017, de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Valverde, Y. R. (2017). *gestionderestaurante.com*. Recuperado el abril de 2017, de <http://www.gestionrestaurantes.com/el-proceso-de-comercializacion-de-restaurantes-realidades-y-retos/>

#### Entrevistas:

Irias, J. (junio de 2017). Estrategias de posicionamiento Salsas Kayro. (T. f. Mateo valdivia, Entrevistador)

Irías, K. A. (19 de junio de 2017). Salsas Kayro. (F. M. Valdivia, Entrevistador)

# ANEXOS

## **Anexo Nº 1 Encuesta**

Somos estudiante de V año de Administración de Empresas, de Facultad Regional Multidisciplinaria – Estelí, y agradezco su colaboración en proporcionar su valiosa información en la encuesta que tiene como objetivo determinar los elementos que intervienen en el posicionamiento de la empresa Salsas Kayro para el diseño de una estrategia que potencie su mercado.

### **A. Datos generales**

#### **1. Género**

F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

#### **2. Edad**

Menos de 18 \_\_\_\_

Entre 19 a 25 \_\_\_\_

Entre 26 y 30 \_\_\_\_

Entre 31 y 40 \_\_\_\_

Mayor de 41 \_\_\_\_

#### **3. Estado Civil**

Soltero (a) \_\_\_\_

Casado (a) \_\_\_\_

Divorciado (a) \_\_ \_\_

### **B. Clientes de Salsas Kayro**

#### **1. Profesión u oficio**

Profesional \_\_\_\_

Obrero \_\_\_\_

Ama de casa \_\_\_\_

Estudiante \_\_\_\_

#### **2. Nivel de ingresos al mes**

Menor a 1000 \_\_\_\_

De 1000 a 3000 \_\_\_\_\_

De 3000 a 5000 \_\_\_\_\_

De 5000 a 7000 \_\_\_\_\_

De 7000 a 1000 \_\_\_\_\_

Mayor a 10000 \_\_\_\_\_

**3. ¿Ha visitado Salsas Kayro alguna vez?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**4. ¿De qué manera se enteró usted de la existencia de salsas Kayro?**

Amigos \_\_\_\_\_

Familia \_\_\_\_\_

Publicidad en medios radial \_\_\_\_\_

Redes Sociales \_\_\_\_\_

**5. ¿Cuál es su frecuencia de visita en salsas Kayro?**

Muy Frecuente \_\_\_\_\_

Frecuente \_\_\_\_\_

Ocasional \_\_\_\_\_

**6. ¿Cuál de los 3 locales de Salsas Kayro que le gusta visitar con más frecuencia?**

Salsas Kayro centro \_\_\_\_\_

Salsas Kayro Rosario \_\_\_\_\_

Salsas Kayro Bulevar Pancasan \_\_\_\_\_

**7. ¿Cuál es su producto favorito de los que ofrece Salsas Kayro?**

Alitas Kayro \_\_\_\_\_

Papas fritas \_\_\_\_\_

Nachos \_\_\_\_\_

Hamburguesa \_\_\_\_\_

Sub Wall \_\_\_\_\_

### **C. Valoración del servicio.**

#### **1. Como considera la atención por parte del personal de salsas Kayro?**

Bueno \_\_\_\_

Regular \_\_\_\_

Malo \_\_\_\_

#### **2. ¿Cómo considera usted los precios establecidos en el restaurante Salsas Kayro?**

Altos \_\_\_\_

Accesibles \_\_\_\_

Muy Bajos \_\_\_\_

#### **3. ¿Cómo valora usted la calidad de los productos de Salsas Kayro?**

Bueno \_\_\_\_

Regular \_\_\_\_

Malo \_\_\_\_

### **D. Análisis ambiental (FODA) de la empresa.**

#### **1. ¿Qué factor le motiva visitar salsas Kayro?**

Atención al cliente \_\_\_\_

Calidad del Producto \_\_\_\_\_

Precios \_\_\_\_\_

Promociones atractivas \_\_\_\_\_

Variedad de productos \_\_\_\_\_

#### **2. ¿Cuánto tiempo tiene usted de ser cliente de salsas Kayro?**

Menos de 6 meses \_\_\_\_

Más de 6 meses \_\_\_\_

Un año \_\_\_\_

Más de un año \_\_\_\_

**3. ¿En qué aspectos considera usted que debería mejorar Salsas Kayro?**

Precio \_\_\_\_

Calidad de los productos \_\_\_\_

Atención al cliente \_\_\_\_

Variedad de los productos \_\_\_\_

**4. ¿Cómo considera usted el ambiente que ofrece Salsas Kayro?**

Muy bueno \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

**5. ¿Usted recomendaría a otros visitar Salsas Kayro?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Muchas gracias por su atención



## **Anexo N° 2 Entrevista**

### **ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA**

#### **DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE SALSAS KAYRO**

#### **Objetivo de la entrevista**

Recopilar información acerca de los elementos de posicionamientos y las estrategias que utilizan Salsas Kayro para destacar su posicionamiento en el mercado.

#### **I Empresa**

1. ¿Cómo y cuándo inicio el restaurante Salsas Kayro?
2. ¿Cuál es la misión empresarial que tiene la empresa Familiar Salsas Kayro?
3. ¿Cómo está organizada la empresa Familiar Salsas Kayro?
4. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta Salsas Kayro?

#### **II Trabajadores.**

5. ¿Cuántas personas trabajan en Salsas Kayro?
6. ¿Considera usted que el personal de trabajo está motivado? ¿de qué manera motiva usted al personal?
7. ¿Cómo considera usted el servicio brindado por parte de los trabajadores a los clientes?
8. ¿Cuenta Salsas Kayro con un programa de capacitación de atención al cliente? Salsas Kayro no cuentan con un programa de capacitación
9. ¿Cuáles son las metas propuestas como empresa para un mayor crecimiento en atención al cliente?

#### **III Posicionamiento.**

10. ¿Cuáles son sus estrategias de posicionamiento cada cuanto las implementa?
11. ¿Cuáles de sus productos considera usted que es el principal y cual está más posicionado en la mente del consumidor?



12. ¿Qué dificultades y debilidades tiene al momento de implementar sus estrategias de posicionamiento?
13. ¿Cuáles son las promociones que utiliza Salsas Kayro?
14. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer el servicio que utiliza Salsas Kayro y cuál es el más conveniente?
15. ¿Cuáles son sus principales debilidades en la implementación de sus estrategias?
16. ¿Cómo inciden las estrategias en el comportamiento del cliente?
17. ¿Para usted que es posicionamiento?
18. ¿Cuáles son los elementos de posicionamiento resalta más en sus producto?

#### **IV Clientes**

19. ¿Quiénes son sus principales clientes?
20. ¿Cree usted que sus clientes están satisfecho con los productos Salsas Kayro Estelí y porque?
21. ¿Considera usted que la ubicación de Salsas Kayro influye en la asistencia de los clientes?
22. ¿Porque cree usted que los clientes son fieles a Salsas Kayro Estelí?
23. ¿Qué tan efectivas son las estrategias administrativas planteadas por la organización para el mejoramiento del posicionamiento en el mercado?
24. ¿Qué beneficio le brinda a sus clientes?





### Anexo N° 3 Fotos

Presentación de alistas con la especialidad de la casa que es la salsa y a la vez incluye las papas, ya que esto es el platillo más demandado por los clientes.



Autor de foto: Francisco Mateo Valdivia Guerrero

Se expone la clientela de Salsas Kayro en el nuevo local con un nuevo ambiente para todas aquellas familias, amigos entre otros que lleguen a visitar este negocio.



Autor de foto: Tania Lisbeth Flores Moreno.

Demostración de diferentes comidas rápidas como lo es los nachos, hot dog el cual es un poco consumido por los clientes, pero no deja de ser unos de los favoritos que el restaurante ofrece.



Autor de Foto: Francisco Mateo Valdivia Guerrero



Se muestre el nuevo local ubicado Salsas Kayro Centro, ubicado de costado norte Plaza La Calzada, 3 cuadras al oeste.



Autor de foto: Francisco Mateo Valdivia Guerrero.