

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas

Tesina para optar por el grado académico de bachiller

**Los factores en la determinación de la estrategia
genérica competitiva con relación a una ventaja
competitiva de la pyme Restaurante la Montaña
ubicado en Pasollano de San José de la montaña en el
primer cuatrimestre del 2026.**

Graciela González Vargas

Enero, 2026

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	2
ÍNDICE DE FIGURAS	5
AGRADECIMIENTOS	6
DEDICATORIA	7
RESUMEN	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	11
1.1.2 Delimitación del problema	23
1.1.3 Justificación	23
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	23
1.3 OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo general	24
1.3.2 Objetivos específicos	24
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	25
2.1 MARCO TEÓRICO	25
Conceptualización de Estrategia	25
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	35
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	42
3.1 ENFOQUE.....	42
3.2 ALCANCE.....	43
3.3 DISEÑO	44
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	46
3.4.1 Población	46
3.4.2 Tipo de muestra.....	47
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	48
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	50

3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	54
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	57
	CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	76
	CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	117
	Y RECOMENDACIONES	117
6.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
6.2	LIMITACIONES.....	139
	REFERENCIAS	140
	ANEXOS.....	142
	Lista de Anexos	143
	Anexo 1. Declaración Jurada	143
	Anexo 2. Consentimiento Informado	144
	Anexo 3. Carta de autorización de la entidad.....	148
	Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor	149
	Anexo 5. Carta de aprobación del Lector.....	150
	Anexo 6. Carta de aprobación del/la profesional en Filología.....	151
	Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT	152

ÍNDICE DE TABLAS

	TABLA 1. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y DE EXCLUSIÓN	47
--	--	----

TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	51
TABLA 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
TABLA 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
TABLA 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
TABLA 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
TABLA 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
TABLA 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
TABLA 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
TABLA 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
TABLA 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
TABLA 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
TABLA 13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
TABLA 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	128
TABLA 15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
TABLA 16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
TABLA 17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
TABLA 18. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
TABLA 19. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
TABLA 20. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
TABLA 21. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
TABLA 22. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
TABLA 23. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
TABLA 24. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	134

TABLA 25. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	135
TABLA 26. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
TABLA 27. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	137

ÍNDICE DE FIGURAS

GRÁFICO 1	59
GRÁFICO 2	60
GRÁFICO 3	60
GRÁFICO 4	61
GRÁFICO 5	62
GRÁFICO 6	62
GRÁFICO 7	63
GRÁFICO 8	64
GRÁFICO 9	64
GRÁFICO 10	65
GRÁFICO 11	65
GRÁFICO 12	66
GRÁFICO 13	67
GRÁFICO 14	68
GRÁFICO 15	68
GRÁFICO 16	69
GRÁFICO 17	69
GRÁFICO 18	70

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiarme y darme la sabiduría y perseverancia necesarias para desarrollar esta investigación y culminar con éxito esta etapa académica. Asimismo, agradezco profundamente a mi familia por su apoyo incondicional, paciencia y motivación constante, siendo un pilar fundamental durante todo este proceso.

También expreso mi agradecimiento a los propietarios y colaboradores del Restaurante La Montaña por su colaboración y disposición para brindar la información necesaria para la investigación. De igual forma, agradezco a mi tutor por su orientación, paciencia y aportes, así como a todas las personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por darme la vida, la salud y la fortaleza necesaria para culminar esta etapa tan importante de mi formación profesional. También lo dedico a mi familia, quienes han sido mi mayor apoyo y motivación a lo largo de este proceso, brindándome amor, comprensión y palabras de ánimo en cada momento difícil.

De igual manera, dedico este logro a todas aquellas personas que han estado presentes en mi camino, acompañándome y apoyándome de distintas formas. Cada consejo, cada impulso y cada muestra de confianza fueron fundamentales para llegar hasta aquí.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito analizar los factores que influyen en la determinación de la estrategia genérica competitiva en relación con la generación de una ventaja competitiva en la pyme Restaurante La Montaña, ubicado en Pasollano de San José de la Montaña, durante el primer cuatrimestre del 2026. El estudio surge ante la necesidad de comprender cómo los elementos internos de una empresa familiar inciden en la toma de decisiones estratégicas y en su posicionamiento dentro del mercado.

El objetivo general consistió en analizar los factores que determinan la estrategia competitiva del restaurante en función de sus recursos, capacidades y diagnóstico estratégico. Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental de tipo transversal. En la fase cualitativa se aplicaron entrevistas a los dos administradores del restaurante, mientras que en la fase cuantitativa se realizaron encuestas a 40 clientes recurrentes, definidos como aquellos que visitan el establecimiento al menos una vez por semana. Para la recolección de información se utilizaron instrumentos como la entrevista semiestructurada y el cuestionario, y el análisis de los datos se realizó mediante técnicas descriptivas y comparación de respuestas.

Entre los principales resultados se identificó que el restaurante posee fortalezas relacionadas con su experiencia, calidad del servicio y ambiente tradicional, así como debilidades vinculadas a la falta de formalización en la planificación estratégica. Asimismo, se determinó que sus recursos y capacidades presentan características valiosas y difíciles de imitar, lo que contribuye a la generación de una ventaja competitiva. En cuanto a la estrategia genérica, se evidenció una orientación hacia la diferenciación, basada en la experiencia gastronómica y el valor percibido por los clientes.

Se concluye que la ventaja competitiva del restaurante está directamente relacionada con la adecuada gestión de sus recursos y capacidades, así como con la definición de una estrategia coherente con su contexto interno y externo. Se recomienda fortalecer la planificación estratégica formal y continuar desarrollando elementos diferenciadores que consoliden su posicionamiento en el mercado.

Abstract

This research aims to analyze the factors that influence the determination of a generic competitive strategy in relation to the development of a competitive advantage in the SME Restaurante La Montaña, located in Pasollano de San José de la Montaña, during the first quarter of 2026. The study arises from the need to understand how internal factors of a family-owned business affect strategic decision-making and its market positioning.

The general objective was to analyze the factors that determine the restaurant's competitive strategy based on its resources, capabilities, and strategic diagnosis. Methodologically, the research followed a mixed-methods approach with a descriptive scope and a non-experimental cross-sectional design. In the qualitative phase, interviews were conducted with the two administrators of the restaurant, while in the quantitative phase, surveys were applied to 40 frequent customers, defined as those who visit the establishment at least once a week. Data collection instruments included semi-structured interviews and questionnaires, and data analysis was conducted using descriptive techniques and response comparison.

The main findings indicate that the restaurant has strengths related to experience, service quality, and a traditional atmosphere, as well as weaknesses associated with the lack of formal

strategic planning. Additionally, it was determined that its resources and capabilities have valuable and hard-to-imitate characteristics, contributing to the development of a competitive advantage. Regarding the generic strategy, a differentiation approach was identified, based on the gastronomic experience and perceived customer value.

It is concluded that the restaurant's competitive advantage is directly related to the proper management of its resources and capabilities, as well as the definition of a strategy consistent with its internal and external context. It is recommended to strengthen formal strategic planning and continue developing differentiating elements to consolidate its market positioning.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

A. En la tesis titulada Estrategias gerenciales para lograr una ventaja competitiva de un restaurante en Sullana, Zapata Agurto (2024) tuvo como objetivo general determinar la influencia de un programa de estrategias gerenciales en el logro de una ventaja competitiva en un restaurante ubicado en la ciudad de Sullana, Perú. La investigación fue de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo y un diseño experimental de tipo preexperimental, ya que se evaluaron los resultados antes y después de la implementación de las estrategias gerenciales propuestas. La población objeto de estudio estuvo conformada por un restaurante del centro de la ciudad de Sullana, mientras que la muestra estuvo integrada por ocho personas, entre el propietario y los trabajadores del establecimiento, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, bajo consentimiento de participación. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta, aplicada a través de un cuestionario estructurado, el cual permitió medir el nivel de ventaja competitiva alcanzado tras la aplicación del programa de estrategias gerenciales. Los resultados obtenidos evidenciaron que, posterior a la intervención, la ventaja competitiva del restaurante alcanzó un nivel alto del 75%, con una significancia estadística de 0.043, lo que permitió aceptar la hipótesis alternativa y confirmar que las estrategias gerenciales influyen significativamente en la ventaja competitiva del negocio. Como conclusión, el autor determinó que la

adecuada aplicación de estrategias gerenciales contribuye al fortalecimiento del posicionamiento y la sostenibilidad de los restaurantes, al permitir una mejor gestión interna y una diferenciación frente a la competencia. Finalmente, se recomendó la implementación permanente de estrategias gerenciales orientadas al liderazgo en costos y la diferenciación, así como la capacitación continua del personal y la replicación de este tipo de estudios en otras empresas del sector servicios para validar los resultados en contextos similares (Zapata Agurto, 2024).

B. La investigación titulada Factores empresariales generadores de ventajas competitivas en la industria aeroespacial ubicada en Chihuahua, México presenta un enfoque cuantitativo, ya que utiliza la recolección y análisis de datos numéricos mediante la aplicación de encuestas con escala tipo Likert y el uso de herramientas estadísticas para comprobar la hipótesis planteada (Manzo Martínez et al., 2025). La población del estudio está conformada por 45 empresas pertenecientes al sector aeroespacial establecidas en el estado de Chihuahua, México, de las cuales se seleccionó una muestra de 29 empresas, considerando criterios como el origen del capital, la antigüedad, el tamaño y el tipo de actividad desarrollada, obteniéndose información principalmente de personal de mando alto y medio. Los resultados evidencian que la calidad, las alianzas estratégicas y la investigación y desarrollo (I+D) son los factores con mayor incidencia en la generación de ventajas competitivas, destacando que el 100% de las empresas considera la calidad como una fuente clave de ventaja competitiva, seguida de la I+D (89%) y las alianzas estratégicas (84%), mientras que los bajos costos y el conocimiento, aunque relevantes, presentan un impacto relativo menor. Asimismo, se concluye que el

conocimiento especializado del talento humano, la cultura organizacional y el ambiente laboral constituyen recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, lo cual confirma la validez de la teoría de Recursos y Capacidades como marco explicativo del desempeño competitivo. En cuanto a las conclusiones, el estudio señala que las empresas del sector aeroespacial han logrado mantenerse y posicionarse en un entorno altamente competitivo gracias al fortalecimiento de sus factores internos, especialmente aquellos relacionados con la calidad del producto, la colaboración con universidades y otras organizaciones, y la inversión en innovación tecnológica, aun cuando ello implique mayores costos operativos. Finalmente, como recomendaciones, los autores proponen profundizar en futuras investigaciones sobre el papel de las tecnologías digitales, los procesos de colaboración interempresarial y el financiamiento de proyectos con alto valor agregado, así como ampliar el análisis hacia otros sectores productivos, ya que los factores internos identificados pueden ser aplicables a empresas de distintos giros, incluidas las PYMES y las empresas de servicios, para fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo (Manzo Martínez et al., 2025)

- C. La tesis doctoral titulada Factores que contribuyen al crecimiento de las pymes: evidencias de un programa de desarrollo empresarial en Cataluña adopta un enfoque mixto, ya que combina el análisis de información cuantitativa con una interpretación cualitativa de los resultados, utilizando la metodología configuracional Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) para examinar las relaciones entre los distintos factores estratégicos. La población del estudio está conformada por pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cataluña

que participaron en el programa de aceleración empresarial *Accelera el Creixement*, mientras que la muestra analizada corresponde a 71 pymes, seleccionadas a partir de la disponibilidad y calidad de los datos proporcionados por las empresas participantes. Los resultados muestran que el crecimiento de las pymes no responde a un único factor, sino a la combinación de diversos elementos estratégicos, entre los que destacan la innovación, la internacionalización, la eficiencia en el uso de los recursos y la ambidiestría organizacional, entendida como la capacidad de equilibrar la exploración de nuevas oportunidades con la explotación eficiente de los recursos existentes. Asimismo, se evidencia que distintas configuraciones de estos factores pueden conducir al crecimiento empresarial, lo que confirma que no existe una estrategia única aplicable a todas las pymes. En cuanto a las conclusiones, la investigación señala que aquellas empresas que logran articular de manera coherente sus recursos y capacidades, junto con estrategias orientadas a la innovación y la apertura a nuevos mercados, presentan mayores probabilidades de alcanzar un crecimiento sostenido y una mejor posición competitiva. Finalmente, como recomendaciones, el autor plantea la importancia de que las pymes incorporen espacios formales de análisis y reflexión estratégica, así como el fortalecimiento de programas de apoyo empresarial y políticas públicas que promuevan el desarrollo de capacidades estratégicas, la innovación y la competitividad, sugiriendo además ampliar futuras investigaciones a otros sectores y contextos territoriales para validar y enriquecer los hallazgos obtenidos (Gironza Marqués, 2024)

D. La investigación titulada El análisis FODA como técnica para mejorar la toma de decisiones en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, Manta 2023 (Estudio de caso) se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, ya que buscó comprender la realidad organizacional de la empresa a partir de la percepción de sus colaboradores, sin utilizar mediciones estadísticas. El diseño metodológico corresponde a un estudio de caso, lo que permitió analizar de manera detallada los factores internos y externos que influyen en la toma de decisiones estratégicas de la organización.

La población estuvo conformada por los colaboradores de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, mientras que la muestra fue intencional y no probabilística, seleccionándose a dos colaboradores clave con cargos estratégicos dentro de la institución, debido a su conocimiento directo de los procesos organizacionales. Para la recolección de datos se utilizaron como instrumentos una entrevista semiestructurada y una guía de observación, los cuales permitieron identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como las principales falencias en la cultura estratégica institucional.

Los resultados evidenciaron que la EP-ULEAM no cuenta con un análisis FODA formalmente estructurado, sino que el reconocimiento de sus factores internos y externos se realiza de manera empírica. Se identificaron fortalezas relacionadas con la innovación y el respaldo académico, así como debilidades asociadas a la falta de planificación estratégica, ausencia de indicadores de seguimiento y deficiente sistematización de la información. Asimismo, se detectaron amenazas vinculadas a

la limitación de recursos financieros y a la falta de planes de contingencia, lo que afecta la eficiencia y sostenibilidad institucional.

En cuanto a las conclusiones, el estudio determinó que la aplicación de la matriz FODA es fundamental para mejorar la toma de decisiones estratégicas, ya que permite contar con información estructurada y reducir el riesgo de decisiones basadas únicamente en la experiencia. Se concluye que la ausencia de una cultura estratégica limita el desempeño organizacional y la capacidad de adaptación al entorno. Finalmente, las recomendaciones se orientan a capacitar al personal en el uso del análisis FODA, integrar esta herramienta en los procesos de planificación estratégica y establecer sistemas de seguimiento y evaluación que fortalezcan una cultura organizacional basada en la toma de decisiones informadas y la mejora continua.

- E. La tesis doctoral de González Castro (2017) titulada Sistemas de control de gestión, capacidades organizativas y rendimiento en empresas incubadas. Un análisis desde la teoría de los recursos y capacidades se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que el estudio se basó en la recolección de datos numéricos mediante encuestas estructuradas y en el uso de técnicas estadísticas avanzadas para contrastar las relaciones entre variables. La investigación se fundamenta teóricamente en la Teoría de los Recursos y Capacidades, con el objetivo de analizar cómo los sistemas de control de gestión influyen en el desarrollo de capacidades organizativas y, de forma indirecta, en el rendimiento empresarial de empresas incubadas.

En relación con la población y la muestra, la población estuvo conformada por empresas incubadas en España, específicamente aquellas integradas en la red de

incubadoras de la Fundación INCYDE y de las Cámaras de Comercio e Industria. La muestra estuvo compuesta por 96 gerentes de empresas incubadas, seleccionados por su rol directivo y conocimiento integral de la gestión organizacional. La información fue recolectada a través de encuestas estructuradas, las cuales permitieron medir variables relacionadas con los sistemas de control de gestión, las capacidades organizativas (emprendimiento, capital social, innovación exploradora e innovación explotadora) y el rendimiento empresarial. Para el análisis de los datos se utilizó la metodología estadística Partial Least Squares (PLS), la cual es adecuada para estudios con modelos complejos y muestras moderadas.

Los resultados de la investigación evidenciaron que los sistemas de control de gestión no influyen de manera directa sobre el rendimiento empresarial, sino que su impacto se produce de forma indirecta a través del desarrollo de determinadas capacidades organizativas. En particular, los hallazgos muestran que la innovación exploradora actúa como la principal capacidad estratégica mediadora entre los sistemas de control de gestión y el rendimiento organizacional. En contraste, capacidades como el emprendimiento, el capital social y la innovación explotadora no presentaron una relación estadísticamente significativa con el rendimiento en el contexto de las empresas incubadas analizadas. Estos resultados sugieren que el uso adecuado de sistemas de control de gestión puede fortalecer capacidades estratégicas orientadas a la exploración de nuevas oportunidades, lo cual favorece el desempeño empresarial.

En cuanto a las conclusiones, el estudio concluye que los sistemas de control de gestión, lejos de limitar la flexibilidad organizacional en empresas jóvenes, pueden convertirse en un factor clave para el desarrollo de capacidades estratégicas, siempre que se utilicen de manera adecuada. Se determina que la ventaja competitiva y el rendimiento superior en empresas incubadas dependen en mayor medida de la capacidad para innovar y explorar nuevas oportunidades que de la simple acumulación de recursos. Asimismo, se concluye que la Teoría de los Recursos y Capacidades constituye un marco teórico sólido para explicar el comportamiento y desempeño de las empresas incubadas, al resaltar el papel de las capacidades organizativas como fuente de ventaja competitiva sostenible.

Respecto a las recomendaciones, el autor sugiere que los gestores de empresas incubadas deben implementar sistemas de control de gestión que fomenten la innovación exploradora y el aprendizaje organizacional, en lugar de centrarse únicamente en el control financiero tradicional. También se recomienda a las incubadoras y entidades de apoyo empresarial fortalecer los mecanismos de acompañamiento estratégico, capacitación gerencial y asesoramiento en control de gestión, con el fin de potenciar el desarrollo de capacidades organizativas. Finalmente, se propone que futuras investigaciones amplíen el tamaño de la muestra, incorporen empresas no incubadas y analicen otros tipos de capacidades estratégicas, con el objetivo de profundizar en la comprensión del vínculo entre recursos, capacidades y rendimiento empresarial.

- F. La investigación Análisis de la tendencia de camiones de comida como modelo de negocio gastronómico, desde la perspectiva del empresario y del cliente, en los

parques Calle Vieja Foodtruck Park y Entre Calles en 2020–2021 se desarrolló bajo un enfoque mixto, al integrar métodos cualitativos y cuantitativos para analizar el modelo de negocio de los camiones de comida en Costa Rica. La población estuvo conformada por propietarios de camiones de comida, administradores de parques gastronómicos y clientes, mientras que la muestra incluyó entrevistas en profundidad a empresarios y administradores, así como la aplicación de 161 encuestas a clientes. Los resultados evidenciaron una valoración positiva del modelo de negocio, destacando como fortalezas la innovación, la creatividad y la diversidad gastronómica, mientras que se identificaron debilidades asociadas a la infraestructura y servicios complementarios, y amenazas vinculadas al marco legal y a los efectos de la pandemia. Se concluye que el análisis FODA constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas y la sostenibilidad del negocio, recomendándose fortalecer la gestión estratégica, el uso de redes sociales y la mejora continua de la experiencia del cliente (López López & Argüello de Castro, 2022).

- G. La investigación titulada Propuesta de estrategia digital basada en arquitectura de información web para la empresa Co.Ser se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con apoyo descriptivo, ya que se centró en el análisis profundo de la organización, sus procesos, recursos internos y entorno competitivo, sin recurrir a métodos estadísticos inferenciales. La población estuvo conformada por los fundadores de la empresa Co.Ser y actores clave vinculados a la gestión del negocio, quienes constituyeron también la muestra de tipo intencional, seleccionada por su conocimiento directo de la empresa. Para la recolección de la información se

utilizaron entrevistas, análisis documental, análisis competitivo y pruebas de usabilidad, lo que permitió diagnosticar la situación actual del negocio y formular una estrategia digital alineada con los objetivos organizacionales. Los resultados evidenciaron que Co.Ser posee recursos intangibles relevantes, como una marca diferenciada, diseño artesanal y conocimiento creativo, que pueden convertirse en fuentes de ventaja competitiva si se gestionan estratégicamente mediante herramientas digitales. Se concluye que la aplicación del enfoque de recursos y capacidades (Resource-Based View) facilita la identificación de fortalezas internas y su aprovechamiento estratégico, mientras que se recomienda implementar una estrategia digital estructurada, fortalecer la presencia web y alinear la tecnología con los objetivos estratégicos para mejorar el posicionamiento y competitividad de la empresa (Vega Flores, 2022)

- H. La investigación titulada La capacidad competitiva de la cadena de valor del café: comparación entre micro beneficio de café y beneficio tradicional de café, en el cantón de Turrialba, Costa Rica se desarrolló bajo un enfoque mixto, al combinar análisis cuantitativos y cualitativos para evaluar la competitividad de la cadena de valor del café. La población estuvo conformada por beneficios tradicionales y micro beneficios de café de la zona cafetalera de Turrialba, mientras que la muestra incluyó un beneficio tradicional (Beneficio Santa Rosa) y varios micro beneficios de café, seleccionados de forma intencional por su representatividad y disponibilidad de información. Los resultados evidenciaron que el beneficio tradicional compite principalmente mediante una estrategia de liderazgo en costos y economías de escala, mientras que los micro beneficios desarrollan una estrategia

de diferenciación, basada en la calidad, el procesamiento por lotes y el valor agregado del producto. Se concluye que la competitividad depende del aprovechamiento de los recursos productivos, tecnológicos y organizativos dentro de la cadena de valor, destacándose que los micro-beneficios pueden alcanzar mayores precios y ventajas competitivas sostenibles a través de la diferenciación. Como recomendaciones, se plantea fortalecer la gestión estratégica, promover la innovación, mejorar la articulación entre actores de la cadena de valor y fomentar estrategias competitivas acordes con los recursos y capacidades de cada tipo de empresa (Sánchez Calderón & Vindas Orozco, 2020)

- I. La investigación titulada Propuesta de plan de mercadeo para Distribuidora Retana y Salmerón (R y S), en el mercado hotelero ubicado en Guanacaste y Pacífico Central para el periodo 2023–2025 se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con rasgos cualitativos, mediante un diseño no experimental, transversal y descriptivo, orientado a analizar la situación estratégica y competitiva de la empresa. La población estuvo conformada por los clientes del canal HORECA, la gerencia y los registros históricos de la empresa, mientras que la muestra fue no probabilística e intencional, integrada por 16 clientes clave, principalmente del sector hotelero, que representan el segmento 80/20 de las ventas. Los resultados evidenciaron que la empresa cuenta con recursos clave como infraestructura productiva, logística propia, contratos multianuales y una amplia cartera de productos, los cuales fortalecen su ventaja competitiva en el mercado hotelero; no obstante, se identificaron debilidades relacionadas con la resistencia al cambio y oportunidades vinculadas al crecimiento del sector turístico. Se concluye que el uso de

herramientas como el modelo Canvas y la matriz FODA permite estructurar estrategias competitivas coherentes con los recursos y capacidades internas de la organización. Finalmente, se recomienda fortalecer la gestión estratégica, optimizar la logística, consolidar alianzas con clientes del sector HORECA y mejorar los procesos comerciales y de comunicación para sostener la competitividad y el posicionamiento de la empresa (Badilla Paniagua et al., 2023)

- J. La investigación titulada Propuesta de un sistema de información integrado de calidad y ambiente en PYMES, en colaboración con la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominio cualitativo y apoyo descriptivo–cuantitativo, mediante un diseño no experimental y de tipo aplicado, orientado al análisis de la gestión empresarial en PYMES costarricenses. La población estuvo conformada por pequeñas y medianas empresas inscritas como PYMES ante el MEIC, mientras que la muestra fue intencional, seleccionándose casos de estudio de empresas participantes en la implementación piloto de la norma INTE 01-01-09:2013, así como otras PYMES para la validación de la propuesta. Los resultados evidenciaron debilidades en la gestión interna, especialmente en planificación, control de procesos y uso de la información, así como una limitada articulación de los recursos disponibles. Se concluye que la implementación de sistemas integrados de gestión permite un mejor aprovechamiento de los recursos organizacionales, fortaleciendo la eficiencia, la competitividad y la sostenibilidad de las PYMES. Como recomendaciones, se plantea fomentar una cultura de gestión estratégica, fortalecer los sistemas de información como apoyo a la toma de

decisiones y promover herramientas accesibles que faciliten la mejora continua y el desarrollo competitivo de las empresas (Méndez Arias et al., 2016)

1.1.2 Delimitación del problema

¿Cuáles son los factores en la determinación de la estrategia genérica competitiva con relación a una ventaja competitiva de la pyme Restaurante la Montaña ubicado en Pasollano de San José de la montaña en el primer cuatrimestre del 2026?

1.1.3 Justificación

Este tema se eligió con el interés de comprender cómo los factores internos de una Pyme influyen en la definición de su estrategia genérica competitiva y en la generación de una ventaja competitiva. A partir de los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas, surge el interés por aplicar herramientas de análisis interno gerencial, como la matriz FODA, en un caso real y cercano. El restaurante La Montaña, ubicada en Pasollano de San José de la Montaña, permite analizar de manera práctica sus recursos, capacidades y decisiones gerenciales, relacionando el cuadrante estratégico obtenido con la estrategia competitiva adoptada, lo cual aporta valor tanto a nivel académico como para la gestión interna del restaurante.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores en la determinación de la estrategia genérica competitiva con relación a una ventaja competitiva de la pyme Restaurante la Montaña ubicado en Pasollano de San José de la montaña en el primer cuatrimestre del 2026?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores en la determinación de la estrategia genérica competitiva con relación a una ventaja competitiva de la pyme Restaurante la Montaña ubicado en Pasollano de San José de la montaña en el primer cuatrimestre del 2026.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el cuadrante estratégico de la matriz de foda del restaurante.
- Catalogar los recursos y capacidades del restaurante relacionado con una ventaja competitiva.
- Seleccionar una estrategia genérica competitiva relacionada con el cuadrante estratégico de la matriz de foda y la ventaja competitiva del restaurante.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Conceptualización de Estrategia

Thompson et al. (2023) definen que:

“La estrategia de una empresa es el conjunto de acciones coordinadas que llevan a cabo sus directivos para superar a los competidores de la empresa y lograr una rentabilidad superior”
(p. 5)

Asimismo, los autores señalan que:

“El objetivo de una estrategia bien elaborada no solo es el éxito competitivo temporal y los beneficios a corto plazo, sino el tipo de éxito duradero que puede apoyar el crecimiento y asegurar el futuro de la empresa a largo plazo” (Thompson et al., 2023, p. 5).

En este sentido, explican que la estrategia implica decisiones relacionadas con:

“Cómo posicionar la empresa en el mercado.

Cómo atraer a los clientes.

Cómo competir con los rivales.

Cómo alcanzar los objetivos de rendimiento.

Cómo aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado”

(Thompson et al., 2023, p.5)

De igual forma, los autores destacan que:

“La estrategia consiste en competir diferente a los rivales: hacer aquello que no hacen los competidores, o mejor aún, lo que ellos no pueden hacer” (Thompson et al., 2023, p. 5).

Matriz FODA Y Cuadrantes Estratégicos

La matriz FODA constituye una de las herramientas centrales dentro del proceso de planeación estratégica. De acuerdo con David et al. (2023), “el análisis FODA... es probablemente la herramienta de adecuación más importante y más ampliamente utilizada”, ya que permite estructurar la información interna y externa de la organización para formular estrategias (p. 171).

Así mismo, los autores señalan que esta matriz “consta de cuatro conjuntos de estrategias que se pueden desarrollar: fortalezas-oportunidades (FO), debilidades-oportunidades (DO), fortalezas-amenazas (FA) y debilidades-amenazas (DA)” (David et al., 2023, p. 171). Dichos cuadrantes surgen de la combinación de factores internos y externos, permitiendo orientar la toma de decisiones estratégicas.

En relación con **las estrategias FO**, David et al. (2023) indican que “en las estrategias FO se utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas”, agregando que “todos los directivos desearían que su organización se encontrara en una posición en la que las fortalezas internas pudieran ser empleadas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos que se presentan” (p. 171). Asimismo, explican que, por lo general, las organizaciones aplican primero estrategias DO, FA y DA con el fin de colocarse en una situación que les permita posteriormente implementar estrategias FO.

Respecto a **las estrategias DO**, los autores establecen que “tienen como objetivo mejorar las debilidades internas de una empresa mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas” (David et al., 2023, p. 171). Estas estrategias se vuelven necesarias cuando existen

oportunidades relevantes en el entorno, pero las limitaciones internas impiden explotarlas adecuadamente.

Por su parte, **las estrategias FA** se orientan a contrarrestar los riesgos del entorno, ya que “emplean las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas” (David et al., 2023, p. 171). En este sentido, cuando una organización enfrenta amenazas significativas, busca apoyarse en sus fortalezas para proteger su posición y mantener su funcionamiento.

Las estrategias DA se caracterizan por su naturaleza defensiva. Según David et al. (2023), “son tácticas defensivas que tienen como objetivo minimizar las debilidades internas y evitar las amenazas externas”, señalando que una empresa con múltiples debilidades y amenazas puede llegar a enfrentar escenarios críticos como la reducción de gastos, fusiones, quiebra o incluso liquidación (p. 171). Este tipo de estrategias se emplea cuando la organización se encuentra en una situación particularmente vulnerable.

Estas combinaciones estratégicas derivadas de la matriz FODA suelen interpretarse como estrategias ofensivas (FO), de redireccionamiento (DO), defensivas (FA) y de supervivencia (DA), las cuales orientan la formulación de acciones estratégicas según la situación interna y externa de la organización.

Enfoque FODO

Dentro del análisis estratégico, el término FODO puede entenderse como una interpretación práctica derivada de la matriz FODA, en la cual se da especial énfasis a las combinaciones FO y DO. Estas estrategias se orientan principalmente al aprovechamiento de oportunidades externas, ya sea utilizando las fortalezas internas o mediante la mejora de las debilidades organizacionales (David et al., 2023). En este sentido, el enfoque FODO prioriza

acciones estratégicas orientadas al crecimiento y al fortalecimiento empresarial, enfocándose en la mejora continua y en el aprovechamiento del entorno favorable.

Relación entre la Matriz FODA y la Estrategia Competitiva

A partir del diagnóstico interno y externo que proporciona la matriz FODA, las organizaciones pueden definir estrategias competitivas orientadas a fortalecer su posicionamiento en el mercado.

En este sentido, las estrategias competitivas permiten a las organizaciones definir cómo enfrentar a sus rivales y posicionarse en el mercado. Thompson et al. (2023) describen distintas alternativas estratégicas que orientan la forma de competir y crear valor para los clientes.

Estrategias Genéricas Competitivas.

La estrategia de bajos costos se orienta a obtener una ventaja competitiva mediante la reducción de costos operativos en comparación con los competidores. Thompson et al. (2023) señalan que esta estrategia consiste en “obtener una ventaja basada en los costos sobre los rivales”, permitiendo que las empresas ofrezcan precios más bajos o mantengan mayores márgenes de rentabilidad.

Este enfoque se caracteriza por la eficiencia operativa, el control estricto de gastos, la estandarización de procesos y el aprovechamiento de economías de escala. Entre sus principales ventajas se encuentra la posibilidad de atraer clientes sensibles al precio y fortalecer la posición competitiva frente a rivales con costos superiores. No obstante, también presenta riesgos, como la reducción excesiva de la calidad o la posibilidad de que los competidores imiten las prácticas de reducción de costos. Thompson et al. (2023) indican que empresas como Walmart y Southwest Airlines han logrado consolidarse gracias a la implementación efectiva de este enfoque estratégico.

La estrategia de diferenciación busca distinguir el producto o servicio de la empresa respecto a sus competidores, ofreciendo atributos que sean percibidos como valiosos por los clientes. Según Thompson et al. (2023), esta estrategia implica diferenciar la oferta empresarial con el fin de atraer a un amplio espectro de compradores mediante características únicas.

Entre los elementos que permiten la diferenciación se incluyen la innovación, la calidad superior, el diseño, el servicio al cliente y la imagen de marca. Las principales ventajas de esta estrategia radican en la posibilidad de generar lealtad del consumidor y reducir la sensibilidad al precio. Sin embargo, también puede implicar mayores costos operativos y el riesgo de que los competidores imiten las características diferenciadoras si la empresa no mantiene una innovación constante. Los autores mencionan ejemplos como Apple por su innovación, Johnson & Johnson por la confiabilidad de sus productos, Rolex por el prestigio asociado a la marca y BMW por su desempeño e ingeniería.

La estrategia de enfoque consiste en dirigir los esfuerzos competitivos hacia un segmento específico del mercado o nicho determinado. Thompson et al. (2023) explican que esta estrategia puede desarrollarse mediante dos variantes: el enfoque basado en bajos costos y el enfoque basado en diferenciación.

El enfoque en costos busca atender un nicho reduciendo los costos para ofrecer precios competitivos dentro de ese segmento. Por su parte, el enfoque diferenciador pretende satisfacer necesidades particulares mediante atributos especializados que resulten más atractivos para el nicho objetivo. Entre las ventajas de esta estrategia se encuentra la posibilidad de desarrollar un conocimiento profundo del mercado específico y crear relaciones sólidas con los clientes. Sin embargo, también implica riesgos, como la limitación del mercado potencial o la entrada de

competidores con mayores recursos. Ejemplos citados por Thompson et al. (2023) incluyen a IKEA en enfoque de bajo costo y a Tesla o Lululemon en diferenciación focalizada.

Impulsores de la estrategia

Los impulsores de la estrategia son los factores que influyen en la elección del curso estratégico de la organización. Thompson et al. (2023) indican que la formulación estratégica está determinada por las condiciones competitivas de la industria, los recursos internos, la posición de la empresa frente a sus rivales y las oportunidades del entorno. Estos elementos orientan la selección de la estrategia más adecuada para alcanzar una ventaja competitiva.

Impulsores de la estrategia de bajos costos

Según Thompson et al. (2023), la estrategia de bajos costos se apoya en diversos impulsores que permiten reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia empresarial. Estos impulsores representan prácticas y condiciones estratégicas que facilitan alcanzar una ventaja basada en costos inferiores frente a los competidores.

- **Economías de escala:** Las economías de escala se refieren a la reducción de los costos unitarios a medida que aumenta el volumen de operación o producción. Cuando una empresa produce o presta servicios en mayor cantidad, puede distribuir los costos fijos entre más unidades, logrando mayor eficiencia y disminución del costo por unidad. Este impulsor puede presentarse en diferentes actividades de la cadena de valor, como la producción, la logística o la comercialización.
- **Curva de aprendizaje y experiencia:** La curva de aprendizaje consiste en la mejora progresiva de la eficiencia conforme la organización acumula experiencia. A medida que

los trabajadores y la empresa repiten procesos, desarrollan habilidades y conocimientos que permiten ejecutar las actividades con menor tiempo, menos errores y menores costos operativos.

- **Uso de la capacidad:** El funcionamiento de las instalaciones a niveles cercanos a su capacidad total permite aprovechar mejor los recursos disponibles y reducir los costos unitarios. Cuando los costos fijos se distribuyen en una mayor cantidad de producción o servicios, la empresa incrementa su eficiencia financiera y operativa.
- **Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro:** Este impulsor se relaciona con la optimización del abastecimiento y la logística. Una gestión eficiente de la cadena de suministro permite reducir costos mediante mejores acuerdos con proveedores, disminución de inventarios y mayor coordinación en las actividades de compra y distribución.
- **Sustitución de insumos por alternativas de menor costo:** Consiste en reemplazar materiales o recursos costosos por opciones más económicas, siempre que no se afecte significativamente la calidad o el desempeño del producto o servicio. Esta práctica contribuye a disminuir costos sin comprometer la propuesta de valor ofrecida al cliente.
- **Poder de negociación con proveedores:** Las empresas que poseen mayor capacidad de negociación pueden obtener mejores precios, descuentos o condiciones favorables en sus compras. Este poder permite reducir los costos de adquisición y fortalecer la posición competitiva basada en costos inferiores.
- **Uso de sistemas y software para eficiencia operativa:** La implementación de tecnologías y sistemas de información facilita la automatización y coordinación de procesos, lo que contribuye a reducir tiempos, minimizar errores y optimizar recursos. Herramientas como

sistemas de planificación empresarial permiten mejorar la eficiencia general de las operaciones.

- **Mejorar el diseño de procesos y tecnología avanzada:** La optimización del diseño de procesos productivos y la incorporación de tecnologías avanzadas permiten aumentar la productividad y disminuir costos. La modernización tecnológica y la mejora continua favorecen procesos más eficientes y reducen el desperdicio de recursos
- **Outsourcing e integración vertical:** Este impulsor se refiere a la posibilidad de disminuir costos mediante la externalización (outsourcing) de ciertas actividades de la cadena de valor o mediante la integración vertical de procesos estratégicos. El outsourcing permite que actividades específicas sean realizadas por proveedores externos especializados que, gracias a su experiencia y escala operativa, pueden ejecutarlas a menor costo. Por otra parte, la integración vertical consiste en incorporar actividades relacionadas con proveedores o canales de distribución dentro de la propia empresa, lo cual puede generar mayor eficiencia operativa, reducir costos de transacción y fortalecer la capacidad de negociación. Ambas alternativas representan decisiones estratégicas orientadas a mejorar la eficiencia y reducir los costos totales de operación.
- **Sistemas de incentivos y cultura:** Este impulsor destaca el papel de los recursos humanos en la estrategia de liderazgo en costos. La implementación de sistemas de incentivos y el desarrollo de una cultura organizacional enfocada en la eficiencia pueden motivar a los empleados a mejorar la productividad y proponer ideas innovadoras para reducir costos. Cuando la cultura empresarial promueve la mejora continua, el compromiso del personal y el aprovechamiento eficiente de los recursos, se fortalecen los esfuerzos organizacionales orientados hacia la reducción de gastos y el aumento de la competitividad.

Impulsores de la estrategia de diferenciación.

De acuerdo con Thompson et al. (2023), la estrategia de diferenciación se sustenta en diversos impulsores orientados a crear atributos únicos y valiosos que permitan a la empresa distinguir su oferta frente a la competencia. Estos impulsores aumentan el valor percibido por el cliente y facilitan la obtención de una ventaja competitiva basada en la singularidad del producto o servicio.

- **Incluir características y atributos de rendimiento del producto:** Este impulsor consiste en integrar elementos físicos o funcionales que mejoren el rendimiento, la utilidad o el atractivo del producto o servicio. Las empresas buscan desarrollar características innovadoras que generen valor adicional para los consumidores, permitiendo que la oferta sea percibida como diferente y superior frente a las alternativas existentes en el mercado.
- **Mejorar el servicio al cliente o añadir servicios adicionales:** La diferenciación también puede lograrse mediante un servicio al cliente superior. Esto incluye asistencia técnica, rapidez en la atención, procesos de entrega eficientes, soporte postventa y otras facilidades que mejoren la experiencia del consumidor. Un servicio destacado contribuye a aumentar la satisfacción y la fidelidad del cliente.
- **Inversión en investigación y desarrollo (I+D):** La inversión en actividades de investigación y desarrollo permite innovar en productos, procesos y tecnologías, facilitando la creación de ofertas diferenciadas. Este impulsor favorece la adaptación a las necesidades del mercado y el desarrollo de productos personalizados o de mayor calidad, fortaleciendo la ventaja competitiva.

- **Innovación y avances tecnológicos:** La innovación constante y la adopción de nuevas tecnologías constituyen un impulsor clave para la diferenciación. Ser pionero en el mercado o introducir mejoras tecnológicas difíciles de imitar permite a las empresas posicionarse como líderes y mantener una ventaja competitiva sostenible.
- **Mejora continua de la calidad:** La calidad del producto o servicio influye directamente en la percepción del cliente. La implementación de sistemas de gestión de calidad y la búsqueda permanente de mejoras permiten reducir defectos, incrementar la confiabilidad y fortalecer la reputación empresarial, convirtiéndose en un elemento diferenciador relevante.
- **Actividades de marketing y construcción de marca:** El marketing y el desarrollo de una marca sólida aumentan el valor percibido por los consumidores. Una imagen de marca fuerte puede generar lealtad y disposición a pagar precios más altos, incluso en mercados donde las diferencias físicas entre productos son limitadas.
- **Uso de insumos de alta calidad:** La selección de materiales o insumos superiores contribuye a mejorar el desempeño y la calidad del producto final. Este impulsor permite fortalecer la percepción de excelencia y confiabilidad, diferenciando la oferta empresarial frente a productos de menor calidad.
- **Gestión estratégica de los recursos humanos:** El desarrollo de habilidades, conocimientos y experiencia del personal constituye un factor clave para la diferenciación. El talento humano impulsa la innovación, la creatividad y la mejora continua, permitiendo a la empresa generar ideas y procesos que resultan difíciles de imitar por los competidores.

Evaluación del poder competitivo: Modelo VRIN / VRIO

Para determinar si un recurso o capacidad puede sustentar una ventaja competitiva sostenible, Thompson et al. (2023) proponen aplicar cuatro pruebas conocidas como modelo VRIN (Valioso, Raro, Inimitable y No sustituible), también denominado VRIO en algunas formulaciones.

Un recurso o capacidad debe incluir con los siguientes criterios:

- **Valioso:** debe contribuir de manera directa a la eficacia estratégica de la empresa y mejorar su desempeño competitivo.
- **Raro:** no debe estar ampliamente disponible entre los competidores.
- **Inimitable:** debe ser difícil o costoso de reproducir, ya sea por su singularidad, por requerir acumulación histórica o por implicar complejidad social y ambigüedad causal.
- **No sustituible (o que la organización esté preparada para explotarlo):** no debe existir un recurso alternativo equivalente que pueda neutralizar su efecto competitivo.

Cuando un recurso supera las cuatro pruebas, puede constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible. Si solo cumple algunas, la ventaja será temporal o limitada.

La complejidad social y la ambigüedad causal dificultan la imitación, ya que impiden que los competidores comprendan con claridad qué elementos generan realmente la ventaja

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Recursos desde la administración estratégica.

Desde el enfoque de la administración estratégica, los recursos constituyen los activos competitivos que una empresa posee o controla y que sirven de base para la formulación e

implementación de su estrategia. Estos representan los insumos productivos que permiten a la organización competir en el mercado y generar valor para el cliente (Thompson et al., 2023).

No todos los recursos poseen el mismo impacto estratégico. Algunos tienen mayor capacidad para contribuir a la ventaja competitiva debido a su valor, calidad, escasez o dificultad de imitación. Por ello, el análisis interno enfatiza la identificación de aquellos recursos que pueden convertirse en activos estratégicos clave.

Thompson et al. (2023) clasifican los recursos en:

- Recursos tangibles: activos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales que pueden observarse o cuantificarse.
- Recursos intangibles: capital humano, conocimientos, marca, reputación, cultura organizacional, relaciones estratégicas y otros activos difíciles de medir, pero frecuentemente más determinantes para la competitividad.

Capacidades organizacionales

Las capacidades organizacionales se refieren a la habilidad de la empresa para integrar y utilizar sus recursos de manera coordinada con el fin de ejecutar actividades estratégicas. A diferencia de los recursos, las capacidades no se poseen de manera aislada, sino que se desarrollan a través de la experiencia, el aprendizaje acumulado y la interacción entre distintas áreas funcionales (Thompson et al., 2023).

Muchas capacidades son interfuncionales y surgen de la combinación de múltiples recursos, lo que incrementa su complejidad y dificulta su imitación. Esta característica aumenta su potencial para sostener una ventaja competitiva en el tiempo.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se produce cuando una empresa logra generar mayor valor económico que sus competidores. Esto ocurre cuando ofrece mayores beneficios al cliente a un costo similar o el mismo beneficio a un costo inferior (Thompson et al., 2023).

Para que la ventaja sea sostenible, debe mantenerse frente a los esfuerzos de los competidores por imitarla o sustituirla. En consecuencia, la sostenibilidad de la ventaja depende directamente de la fortaleza de los recursos y capacidades que la respaldan.

Tipos de ventaja competitiva

Según Thompson et al. (2023), las empresas pueden alcanzar ventaja competitiva mediante distintos enfoques estratégicos:

1. Liderazgo en costos.
2. Diferenciación amplia.
3. Enfoque en costos.
4. Enfoque en diferenciación.
5. Estrategia de mejor costo.

Cada tipo implica distintas condiciones estructurales y riesgos. Las estrategias basadas en costos permiten competir mediante precios inferiores, aunque pueden ser vulnerables a la imitación. Las estrategias de diferenciación facilitan la lealtad del cliente y la posibilidad de precios superiores, pero requieren innovación constante. Las estrategias enfocadas atienden segmentos específicos, lo cual puede fortalecer la especialización, aunque también limitar el crecimiento si el nicho se reduce.

Las principales características de la ventaja competitiva incluyen:

- Generación de valor superior para el cliente,
- Dificultad de imitación.

- Sostenibilidad en el tiempo.
- Relación directa con recursos y capacidades estratégicas.

Ventajas y desventajas de la ventaja competitiva

Además de permitir a la empresa generar mayor valor económico que sus competidores, la ventaja competitiva produce diversas implicaciones estratégicas. Entre sus principales beneficios se encuentra la posibilidad de alcanzar niveles superiores de rentabilidad, fortalecer el posicionamiento en el mercado y consolidar la preferencia de los clientes. Cuando la ventaja se sustenta en recursos valiosos, raros y difíciles de imitar, también contribuye a crear barreras competitivas que dificultan la entrada o imitación por parte de los rivales (Thompson et al., 2023).

No obstante, la ventaja competitiva no constituye una condición permanente. En entornos dinámicos, puede verse afectada por la imitación de los competidores, la aparición de innovaciones tecnológicas o cambios en las preferencias del mercado. Asimismo, su sostenimiento puede requerir inversiones constantes en innovación, calidad y mejora organizacional. Por ello, la administración estratégica debe enfocarse en la renovación continua de los recursos y capacidades que respaldan dicha ventaja, con el fin de mantener su vigencia en el tiempo (Thompson et al., 2023).

Análisis de recursos y capacidades

El análisis de recursos y capacidades constituye una herramienta esencial para evaluar el poder competitivo de la empresa. Este proceso implica identificar los activos competitivos y examinar si estos pueden sustentar una ventaja competitiva sostenible (Thompson et al., 2023).

No basta con enumerar recursos; es necesario evaluar su calibre estratégico y determinar cuáles representan fortalezas distintivas. Este análisis permite establecer si la empresa se encuentra en una posición superior frente a sus competidores y si dicha posición puede mantenerse en el tiempo.

Administración dinámica de los recursos y capacidades

Los recursos y capacidades deben administrarse de forma dinámica para mantener su poder competitivo, Incluso aquellos que superan las pruebas VRIN pueden perder relevancia si no se actualizan ante los cambios del entorno competitivo (Thompson et al., 2023).

La dirección estratégica debe reforzar, ampliar y renovar continuamente los activos competitivos clave, así como desarrollar nuevas capacidades que permitan responder a transformaciones tecnológicas, cambios en las preferencias de los clientes y nuevas condiciones del mercado.

La sostenibilidad de la ventaja competitiva, por tanto, no depende únicamente de poseer recursos valiosos, sino de gestionarlos estratégicamente de manera continua.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La presente investigación se desarrollará en el Restaurante La Montaña, ubicado en la comunidad de Pasollano, en San José de la Montaña, provincia de Heredia, Costa Rica. Se trata de una empresa familiar que inició operaciones en el año 2003 y que, a lo largo del tiempo, ha logrado consolidarse como una opción gastronómica dentro de la zona, destacándose por la oferta de comida típica costarricense y un ambiente tradicional.

El restaurante opera en un entorno rural con características turísticas y gastronómicas, lo cual influye directamente en su dinámica comercial, el perfil de sus clientes y su posicionamiento

en el mercado. La ubicación geográfica representa un elemento importante dentro del contexto del negocio, ya que combina tranquilidad, naturaleza y tradición culinaria, factores que atraen tanto a visitantes como a clientes recurrentes.

En cuanto a su actividad económica, el Restaurante La Montaña se dedica a la preparación y comercialización de alimentos y bebidas, ofreciendo platillos típicos, bocas tradicionales, platos fuertes y bebidas preparadas. Su propuesta se basa en rescatar sabores tradicionales y brindar un servicio cercano y familiar, lo cual forma parte de su identidad organizacional.

La estructura organizativa del restaurante es sencilla, propia de una pequeña y mediana empresa de carácter familiar. La administración y toma de decisiones se concentran principalmente en los propietarios, quienes participan activamente tanto en la gestión administrativa como en las operaciones diarias. Las funciones se distribuyen entre cocina, atención al cliente, caja y apoyo administrativo, permitiendo un control directo sobre los procesos y una comunicación fluida entre los miembros del equipo.

Desde el punto de vista gerencial, el restaurante ha evolucionado conforme a las necesidades del mercado y la experiencia adquirida a lo largo de los años. Sin embargo, al tratarse de una empresa familiar, muchos procesos administrativos pueden estar basados en la práctica y la experiencia más que en una planificación estratégica formalizada, lo cual representa un elemento relevante para el análisis interno que se desarrollará en esta investigación.

El mercado al que se dirige no se limita únicamente a residentes de la comunidad, sino que incluye visitantes provenientes de otras zonas que buscan experiencias gastronómicas tradicionales. Esta característica incide directamente en la demanda, el comportamiento del consumidor y la competencia, aspectos que forman parte del entorno donde la empresa desarrolla su actividad.

En este contexto, la investigación se centrará en el análisis interno gerencial del Restaurante La Montaña, con el propósito de identificar los recursos y capacidades que influyen en la determinación de su estrategia genérica competitiva y en la posible generación de una ventaja competitiva. Se estudiarán aspectos relacionados con la organización interna, la gestión administrativa, la distribución de funciones y los factores que inciden en la toma de decisiones estratégicas.

El análisis contextual permitirá comprender las condiciones reales en las que opera el restaurante, así como los elementos internos que pueden constituir fortalezas o limitaciones dentro de su gestión. De esta manera, el marco contextual no solo describe la empresa, sino que establece la base para el desarrollo del estudio estratégico que se realizará en los capítulos posteriores.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

El **enfoque cuantitativo** se basa en la medición numérica y el análisis estadístico para estudiar los fenómenos y comprobar hipótesis mediante un proceso sistemático y estructurado de investigación. Se caracteriza por la búsqueda de objetividad, el uso del razonamiento deductivo y la prueba empírica de hipótesis, con el fin de describir, explicar, predecir los fenómenos y generalizar los resultados a una población mayor (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023). El **enfoque cualitativo** se orienta a comprender los fenómenos desde su contexto natural, analizando las experiencias, percepciones y significados que los participantes les atribuyen. Se caracteriza por seguir un proceso flexible y dinámico, donde el problema de investigación puede definirse progresivamente y la recolección y análisis de los datos se realizan de manera simultánea. Asimismo, se fundamenta en el razonamiento inductivo y utiliza métodos no estandarizados, como entrevistas, observación y análisis de documentos, con el propósito de interpretar la realidad de forma integral (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023).

El **enfoque mixto** se define como aquel que integra de manera sistemática los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio, con el propósito de obtener una comprensión más completa del fenómeno investigado. Este enfoque implica la recolección, análisis e integración de datos numéricos y no numéricos, permitiendo complementar y fortalecer los resultados mediante la combinación de ambos enfoques en el proceso de investigación (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023).

Aplicación del enfoque en la investigación

Para efectos de la presente investigación se emplea un enfoque mixto, el cual integra métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023). En este estudio, el enfoque cualitativo se aplica mediante entrevistas dirigidas a dos propietarios y administradores del Restaurante La Montaña, mientras que el enfoque cuantitativo se desarrolla a través de encuestas dirigidas a los 40 clientes más frecuentes del restaurante.

3.2 ALCANCE

Alcance exploratorio

Los estudios exploratorios se realizan cuando el propósito es examinar fenómenos poco estudiados o sobre los cuales existe escasa información, permitiendo identificar variables relevantes, tendencias y posibles relaciones que orienten futuras investigaciones. Este tipo de estudios se caracteriza por su flexibilidad metodológica y su utilidad para generar nuevas ideas, establecer prioridades y formular planteamientos iniciales sobre el fenómeno de estudio (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023).

Alcance descriptivo

Los estudios descriptivos tienen como finalidad especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos o fenómenos en un contexto determinado. Estos estudios recolectan y analizan datos para describir con precisión las dimensiones o componentes del fenómeno investigado, permitiendo caracterizarlo sin establecer necesariamente relaciones causales entre variables (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023).

Aplicación del alcance en la investigación

Para efectos de la presente investigación se emplea un alcance descriptivo, debido a que el fenómeno de estudio es conocido y ha sido previamente analizado en la literatura. En este sentido, el estudio busca describir las características relacionadas con la estrategia competitiva, los recursos y las capacidades del Restaurante La Montaña, así como la percepción de los clientes, con el propósito de caracterizar el fenómeno en su contexto específico.

3.3 DISEÑO

Enfoque cuantitativo

Diseño no experimental

El diseño no experimental se define como aquel en el que el investigador no manipula deliberadamente las variables de estudio, sino que observa los fenómenos en su contexto natural para analizarlos tal como ocurren. En este tipo de investigación no se generan situaciones ni se controla directamente el comportamiento de las variables, sino que se estudian hechos ya existentes (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023).

Diseño transversal

El diseño transversal o transeccional se caracteriza por la recolección de datos en un único momento o tiempo determinado, con el propósito de describir variables y analizar su comportamiento en un contexto específico (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023).

Aplicación del diseño en la investigación.

La presente investigación adopta un diseño no experimental de tipo transversal, debido a que no se manipulan las variables relacionadas con la estrategia competitiva del Restaurante La Montaña, sino que se observan en su contexto natural. Asimismo, la recolección de los datos se

realiza en un solo momento del periodo de estudio con el fin de describir las características del fenómeno investigado.

Enfoque cualitativo

Teoría fundamentada: La teoría fundamentada es un diseño cualitativo cuyo propósito es generar teoría a partir de los datos obtenidos en el proceso de investigación. Se basa en la recolección y análisis sistemático de información para desarrollar explicaciones teóricas del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023).

Narrativa: El diseño narrativo se centra en la recopilación y análisis de relatos, experiencias e historias de vida de los participantes, con el fin de comprender los significados que atribuyen a sus vivencias y reconstruir los acontecimientos desde su perspectiva (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023).

Estudio de caso: El estudio de caso consiste en el análisis profundo y detallado de un caso particular, como una organización, comunidad o individuo, con el propósito de comprender sus características y funcionamiento en su contexto real (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023).

Fenomenológico: El diseño fenomenológico busca comprender la esencia de las experiencias vividas por los participantes respecto a un fenómeno específico, describiendo cómo perciben e interpretan dicha realidad (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023)

Etnográfico: El diseño etnográfico tiene como finalidad describir y analizar la cultura, prácticas y comportamientos de un grupo social en su contexto natural, mediante la observación directa y la interacción con los participantes (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023)

Investigación-acción: La investigación-acción es un diseño cualitativo orientado a comprender y transformar una realidad específica mediante la participación activa de los

involucrados en el proceso de investigación, con el propósito de generar cambios y mejoras en el contexto estudiado (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023).

Aplicación del diseño cualitativo en la investigación

Para efectos de la presente investigación se emplea el diseño de investigación-acción, debido a que se busca comprender la gestión y funcionamiento del Restaurante La Montaña, así como contribuir a la mejora de sus procesos y estrategias competitivas mediante la participación directa de los propietarios y administradores del negocio.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 Población

En la presente investigación se consideran dos poblaciones, de acuerdo con el enfoque mixto aplicado: una población cualitativa y una población cuantitativa.

En la fase **cualitativa**, la población está conformada por dos personas, quienes son los propietarios y administradores del Restaurante La Montaña. Debido a que estas personas concentran la información clave sobre la gestión, recursos, procesos y decisiones estratégicas del establecimiento, **no se requiere seleccionar una muestra**, sino que se trabaja con la totalidad de los participantes definidos para esta etapa mediante entrevistas.

En la fase **cuantitativa**, la población corresponde a los clientes recurrentes del Restaurante La Montaña, definidos como aquellas personas que consumen en el establecimiento al menos una vez por semana. Para efectos del estudio, se establece como población cuantitativa un total de **40 clientes recurrentes**, a quienes se les aplicará el

instrumento de encuesta para recolectar datos medibles sobre su percepción del servicio y la propuesta de valor del restaurante.

3.4.2 Tipo de muestra

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Tabla 1. Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Personal que tenga conocimiento estratégico del restaurante.	Colaboradores que tengan menos de tres meses de laborar en el restaurante.
Clientes recurrentes que llegan a comer al menos una vez por semana.	Clientes inactivos.

Elaboración propia

3.4.4 Consideraciones éticas

Siguiendo los lineamientos metodológicos propuestos por Hernández Sampieri (2025), la presente investigación se desarrollará respetando los principios éticos fundamentales que rigen la investigación científica.

La participación de **todos los sujetos, tanto en las entrevistas como en las encuestas**, será completamente voluntaria, sin ningún tipo de presión o coerción. Antes de su participación, cada persona será informada sobre los objetivos del estudio, la naturaleza académica de la investigación y el uso de la información recopilada.

En el caso de las **entrevistas**, los dos participantes firmarán un consentimiento informado, mediante el cual se les explicará:

- El propósito del estudio.
- El carácter voluntario de su participación.
- El derecho a retirarse en cualquier momento.
- La confidencialidad y el anonimato de la información.
- El uso exclusivo de los datos con fines académicos.

En cuanto a las **encuestas aplicadas a los clientes**, estas incluirán una breve explicación inicial donde se indicará que la participación es voluntaria y anónima, y que la información será utilizada únicamente con fines académicos. No se solicitarán datos personales que permitan identificar a los participantes, garantizando así el anonimato.

Toda la información recolectada será manejada estrictamente desde el punto de vista académico y con fines investigativos. Los datos no serán utilizados para fines comerciales ni personales, sino exclusivamente para el desarrollo de la presente tesis.

Asimismo, se evitará formular preguntas discriminatorias o que puedan vulnerar la dignidad de los participantes, asegurando un trato respetuoso, profesional y éticamente responsable durante todo el proceso investigativo (Hernández Sampieri, 2025)

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo con Hernández Sampieri (2025), los instrumentos de recolección de datos son herramientas diseñadas para medir variables cuantitativas o captar narrativas y significados en investigaciones cualitativas. La selección del instrumento depende de la naturaleza del estudio y de las variables planteadas en el problema de investigación.

Características generales de los instrumentos

Según Hernández Sampieri (2025), los instrumentos deben cumplir con criterios de calidad científica. Entre las principales características se encuentran:

- **Claridad y precisión** en la redacción de las preguntas.
- **Brevedad**, evitando enunciados extensos o ambiguos.
- **Neutralidad**, sin inducir o sesgar respuestas.
- **Sensibilidad y respeto** hacia los participantes.
- **Congruencia** con las variables y objetivos del estudio.
- **Estructura adecuada**, incluyendo introducción, instrucciones y cierre.
- **Cumplimiento de principios éticos**, como consentimiento informado y confidencialidad

Asimismo, cada pregunta debe referirse preferentemente a un solo aspecto, evitar dobles interpretaciones, no ser tendenciosa y utilizar un lenguaje comprensible para la población objetivo.

Cuestionario (Encuesta)

El cuestionario es un conjunto de preguntas relacionadas con una o más variables que se desean medir y constituye el instrumento utilizado cuando se aplica el método de encuesta (Hernández Sampieri, 2025).

Las preguntas pueden clasificarse en:

Cerradas, cuando presentan opciones de respuesta previamente delimitadas (dicotómicas o múltiples).

Abiertas, cuando permiten al participante responder libremente.

En el caso de preguntas cerradas, las categorías pueden codificarse asignando valores numéricos para facilitar el análisis estadístico. Asimismo, pueden emplearse escalas de actitudes,

como la escala Likert, en la que se asignan valores numéricos a distintos niveles de acuerdo o desacuerdo.

Entrevista

La entrevista consiste en una interacción presencial o virtual mediante la cual el investigador obtiene información directa del participante (Hernández Sampieri, 2025). En investigaciones cualitativas permite profundizar en percepciones, experiencias y significados.

Las entrevistas pueden ser:

- Estructuradas
- Semiestructuradas
- Abiertas

Entre las recomendaciones para su aplicación se encuentran:

- Informar previamente al participante sobre los objetivos del estudio.
- Garantizar confidencialidad y anonimato.
- Solicitar consentimiento informado.
- Mantener neutralidad durante la conversación.
- No interrumpir innecesariamente.
- Evitar influir en las respuestas.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Objetivo específico.	Variable.	Definición conceptual.	Definición operacional.	Dimensión.	Indicadores.	Instrumento.
Identificar el cuadrante estratégico de la matriz de foda del restaurante.	Matriz de FODA	La matriz FODA constituye una de las herramientas centrales dentro del proceso de planeación estratégica. De acuerdo con David et al. (2023), “el análisis FODA... es probablemente la herramienta de adecuación más importante y más ampliamente utilizada”, ya que permite estructurar la información interna y externa de la organización para formular estrategias (p. 171).	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a personal del restaurante.	Elementos externos e internos. Cuadrantes estratégicos de FODA.	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas FODO FADA	Entrevista con preguntas abiertas.
Catalogar los recursos y capacidades del restaurante relacionado con una	Ventaja competitiva	La ventaja competitiva se produce cuando una empresa logra generar mayor valor	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a personal del restaurante.	Modelo VRIO	Valioso Raro Inimitable No sustituible Recursos y capacidades	Entrevista con preguntas abiertas. Encuestas con preguntas cerradas.

<p>ventaja competitiva a.</p>		<p>económico que sus competidores. Esto ocurre cuando ofrece mayores beneficios al cliente a un costo similar o el mismo beneficio a un costo inferior (Thompson et al., 2023).</p>	<p>Se aplicará una encuesta con preguntas cerradas a clientes recurrentes.</p>			
<p>Seleccionar una estrategia genérica competitiva relacionada con el cuadrante estratégico de la matriz de foda y la ventaja competitiva del restaurante.</p>	<p>Estrategia competitiva genérica.</p>	<p>Las estrategias genéricas competitivas son los enfoques fundamentales mediante los cuales una empresa busca obtener una ventaja competitiva sostenible, ya sea ofreciendo precios más bajos, diferenciando sus productos o enfocándose en un segmento específico del mercado.</p>	<p>Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a personal del restaurante. Análisis de datos.</p>	<p>Bajos costos Diferenciación Enfoque</p>	<p>Los Impulsores de la estrategia de bajos costos. Economías de escala Curva de aprendizaje y experiencia Uso de la capacidad Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro Sustitución de insumos por alternativas de menor costo Poder de negociación con proveedores Uso de sistemas y software para</p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas.</p>

					<p>eficiencia operativa Mejorar el diseño de procesos y tecnología avanzada Outsourcing e integración vertical Sistemas de incentivos y cultura</p> <p>Impulsores de la estrategia de diferenciación. Incluir características y atributos de rendimiento del producto Mejorar el servicio al cliente o añadir servicios adicionales Inversión en investigación y desarrollo (I+D) Innovación y avances tecnológicos</p> <p>Mejora continua de la calidad Actividades de marketing y construcción de marca</p>	
--	--	--	--	--	--	--

					Uso de insumos de alta calidad Gestión estratégica de los recursos humanos	
--	--	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

De acuerdo con Hernández Sampieri (2023), el análisis de los datos en los métodos mixtos implica combinar procedimientos cuantitativos y cualitativos, así como integrar los resultados obtenidos a partir de ambos enfoques. En este tipo de diseño, los datos pueden ser tanto predeterminados como emergentes, estandarizados o no estandarizados, y pueden transformarse de cualitativos a cuantitativos o viceversa, dependiendo de los objetivos del estudio.

Análisis cualitativo.

Según Hernández Sampieri (2023), los datos cuantitativos se organizan en una matriz de datos y se analizan mediante procedimientos estadísticos. En este estudio, la información recolectada a través de las encuestas será procesada utilizando estadística descriptiva.

Específicamente, se emplearán:

- Tablas de frecuencia
- Gráficas estadísticas
- Promedios
- Porcentajes

- Medidas básicas de tendencia central

Estos recursos permitirán presentar los resultados de manera visual y estructurada, facilitando la interpretación de patrones y tendencias en la información numérica obtenida.

Análisis cualitativo

Hernández Sampieri (2023) señala que el análisis cualitativo consiste en organizar, examinar e interpretar datos narrativos mediante procesos de codificación y categorización.

En la presente investigación, los datos cualitativos se obtendrán mediante entrevistas. De preguntas abiertas y posteriormente transcritas de forma textual. Las transcripciones serán incorporadas al documento de tesis como parte del análisis.

Posteriormente, se realizará:

- Revisión detallada de las transcripciones
- Identificación de categorías y temas emergentes
- Codificación de respuestas
- Análisis de patrones y significados

Este procedimiento permitirá comprender en profundidad las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes.

Integración de resultados en el enfoque mixto

En los métodos mixtos, el análisis implica no solo examinar por separado los datos cuantitativos y cualitativos, sino también integrarlos (Hernández Sampieri, 2023). En este

estudio, dicha integración se realizará mediante la triangulación de la información, comparando los resultados estadísticos obtenidos a través de las encuestas con los hallazgos derivados del análisis de las entrevistas.

Esta estrategia permitirá complementar y contrastar la información, fortaleciendo la validez de los resultados y proporcionando una interpretación integral del fenómeno investigado.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de recolección de datos aplicados durante la investigación. Con el fin de recopilar información sobre los recursos, capacidades y la posible ventaja competitiva del restaurante La Montaña, se utilizaron enfoques **cuantitativo y cualitativo**.

Desde el enfoque **cuantitativo**, se aplicó una encuesta a un total de **40 clientes frecuentes**, definidos como aquellos que visitan el restaurante al menos una vez por semana. Este instrumento permitió obtener datos sobre la percepción de los clientes en relación con la calidad del servicio, los productos, el ambiente y el posicionamiento del negocio.

Por otra parte, desde el enfoque **cualitativo**, se realizaron **entrevistas a los dos administradores/propietarios del restaurante**, con el objetivo de recopilar información sobre la gestión interna, los recursos disponibles y las capacidades del negocio.

Objetivo específico 1

Identificar el cuadrante estratégico de la matriz de FODA del restaurante.

Indicador 1: Fortalezas

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del restaurante?

Precios, servicios y calidad de la comida. (Jorge Araya Chaves)

La experiencia en el negocio, la atención al cliente, bajos precios y la calidad de la comida. (Cindy Vargas Enriquez)

Indicador 2: Oportunidades**Respuestas cualitativas****Preguntas y respuestas**

¿Qué oportunidades del entorno han aprovechado?

La ubicación del restaurante y la demanda de personas que buscan un lugar familiar para comer. (Cindy Vargas Enriquez)

Hemos aprovechado las riquezas naturales que rodean el restaurante. (Jorge Araya Chaves)

Indicador 3: Debilidades**Respuestas cualitativas****Preguntas y respuestas**

¿Qué debilidades han identificado?

En algunos momentos la falta de un sistema de facturación más tecnológico por la alta demanda. (Cindy Vargas Enriquez)

La falta de idioma para atender al turismo extranjero. (Jorge Araya Chaves)

Indicador 4: Amenazas**Respuestas cualitativas****Preguntas y respuestas**

¿Qué amenazas podrían afectar el negocio?

Aumento de los precios de insumos y que no se cuenta con un parqueo específico. (Cindy Vargas Enriquez)

No contar con un área de parqueo. (Jorge Araya Chaves)

Objetivo específico 2

Catalogar los recursos y capacidades del restaurante relacionado con una ventaja competitiva.

Indicador 1: Valioso

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Qué recursos aportan valor al restaurante?

El clima que cambia durante el año es muy buscado por las personas que asisten al restaurante. (Jorge Araya Chaves)

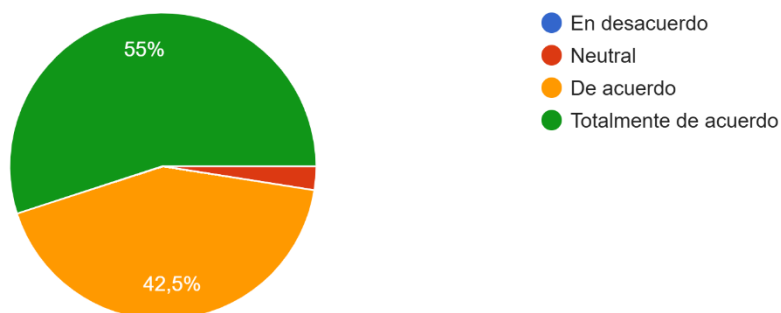
La relación cercana con nuestros clientes, el clima y la naturaleza que nos rodea, (Cindy Vargas Enriquez)

Respuestas cuantitativas

Preguntas y respuestas cuantitativas

Gráfico 1

Considero que el restaurante ofrece un servicio que genera valor para el cliente
40 respuestas

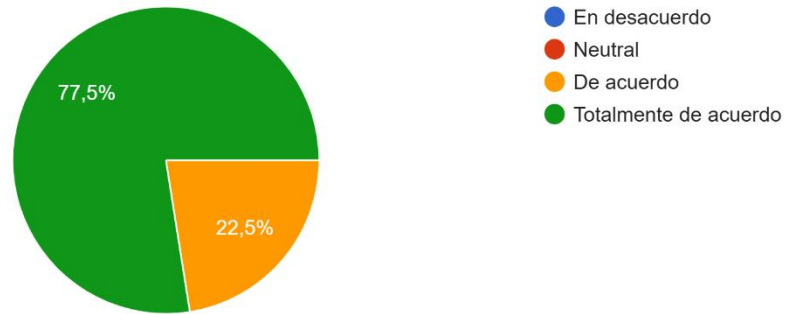


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2

Los productos del restaurante satisfacen mis necesidades.

40 respuestas

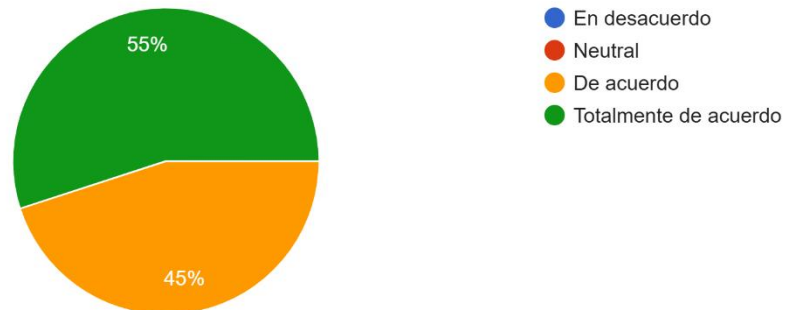


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3

La experiencia en el restaurante es valiosa para mí.

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Indicador 2: Raro

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Cuáles considera que son raros o poco comunes?

El ambiente familiar del restaurante, la atención cercana con los clientes y la experiencia de muchos años en el negocio. (Jorge Araya Chaves)

La experiencia acumulada por varios años en el negocio. (Cindy Vargas Enriquez)

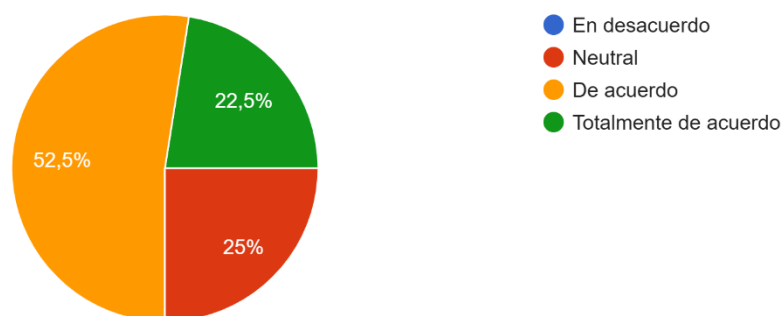
Respuestas cuantitativas

Preguntas y respuestas cuantitativas

Gráfico 4

El restaurante ofrece características que no encuentro fácilmente en otros restaurantes.

40 respuestas

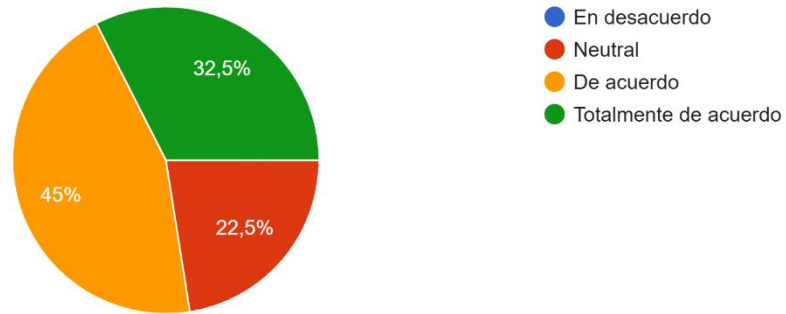


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5

El ambiente del restaurante es diferente al de otros lugares similares.

40 respuestas

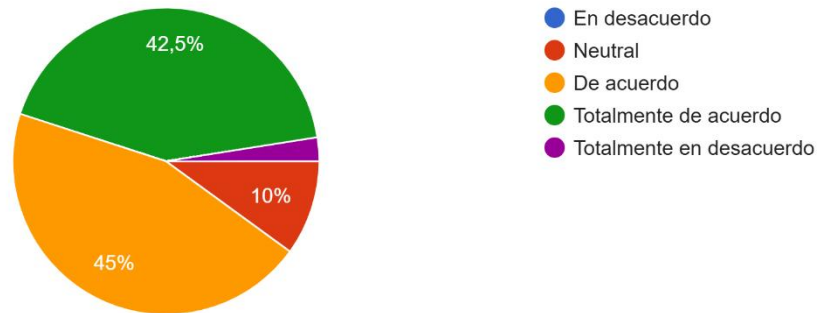


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6

El restaurante posee características que lo diferencian claramente de otros restaurantes similares.

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Indicador 3: Inimitable

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Qué recursos o capacidades son difíciles de imitar?

La relación que se ha construido con nuestros clientes. (Jorge Araya Chaves)

La relación que tenemos con nuestros clientes y el conocimiento del negocio durante todos estos años. (Cindy Vargas Enriquez)

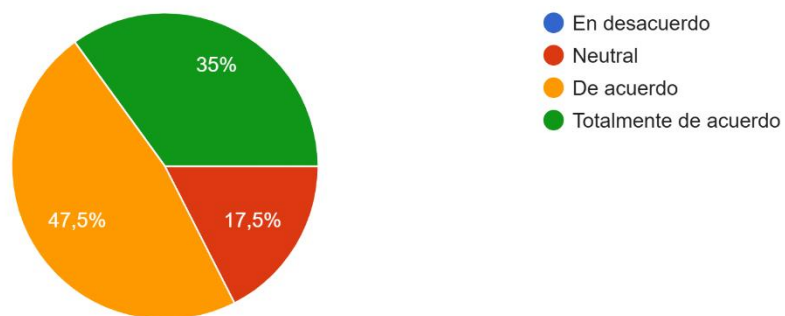
Respuestas cuantitativas

Preguntas y respuestas cuantitativas

Gráfico 7

El servicio del restaurante se percibe como único.

40 respuestas

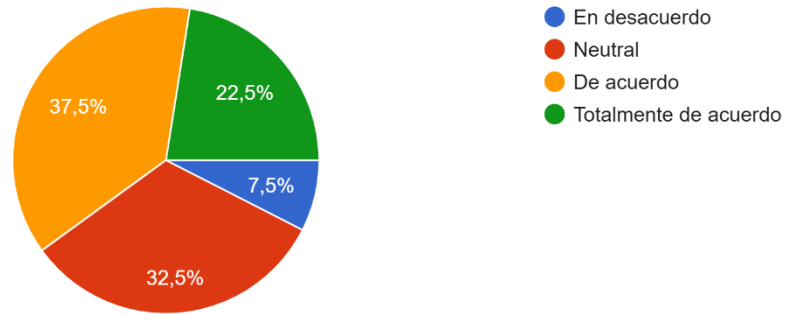


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8

Es difícil encontrar otro restaurante que ofrezca una experiencia similar.

40 respuestas

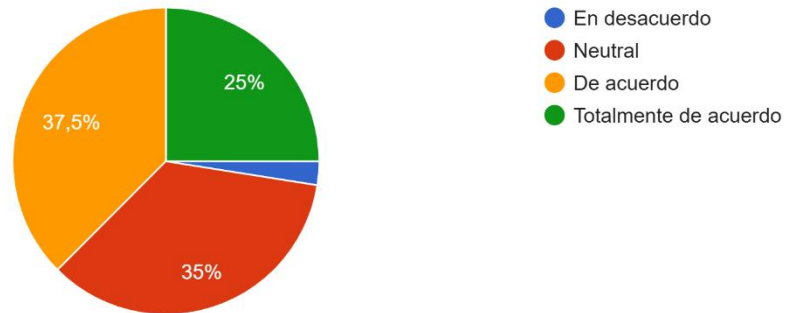


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9

El estilo del restaurante no se puede copiar fácilmente.

40 respuestas

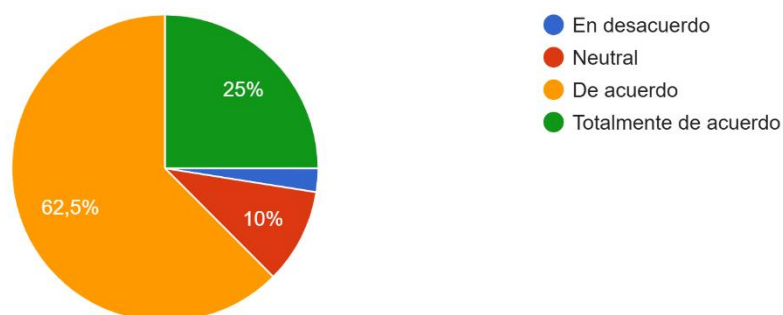


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10

La atención al cliente es difícil de igualar.

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Indicador 4: No sustituible

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Qué elementos no pueden ser sustituidos fácilmente?

La experiencia del personal, la relación con los clientes frecuentes y la reputación que ha construido el restaurante con el tiempo. (Jorge Araya Chaves)

La experiencia del personal, y la confianza que tienen los clientes en el restaurante. (Cindy Vargas Enriquez)

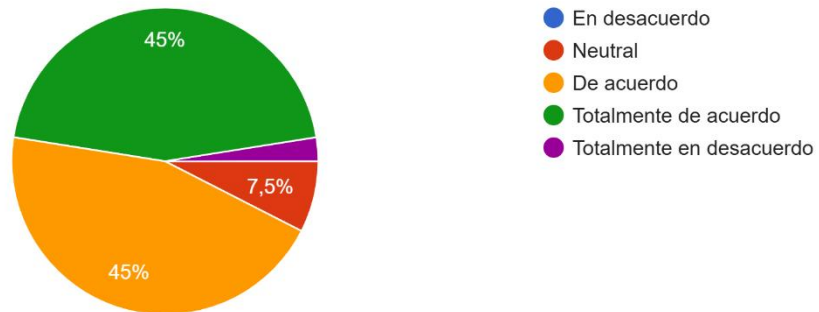
Respuestas cuantitativas

Preguntas y respuestas cuantitativas

Gráfico 11

Preferiría este restaurante sobre otras opciones similares.

40 respuestas

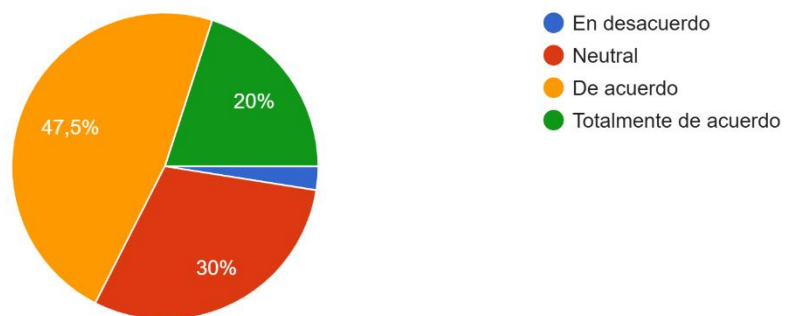


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12

No encuentro sustitutos que ofrezcan la misma experiencia.

40 respuestas

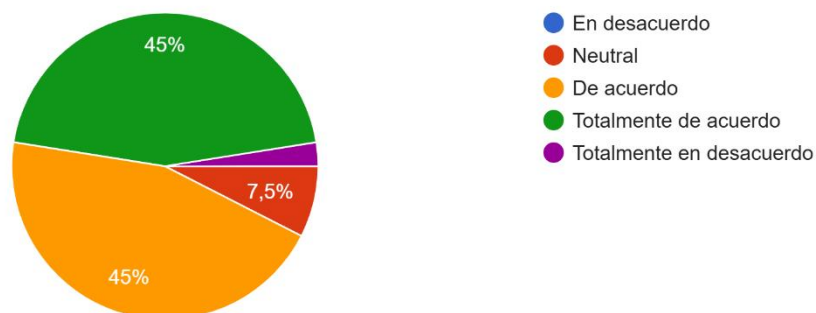


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13

Seguiría eligiendo este restaurante como una de mis primeras opciones en el futuro.

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Indicador 5: Recursos y capacidades

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Qué capacidades organizativas destacan en el restaurante?

La organización en la cocina, la coordinación entre el personal y la capacidad de adaptarse a la demanda de los clientes según la temporada. (Jorge Araya Chaves)

La coordinación entre cocina, salones y la capacidad de trabajar bajo presión. (Cindy Vargas Enriquez)

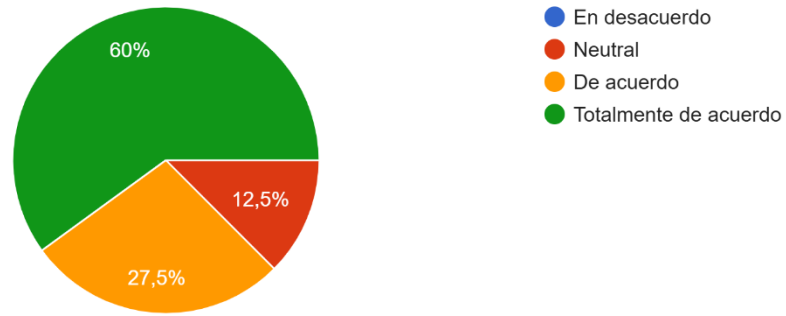
Respuestas cuantitativas

Preguntas y respuestas cuantitativas

Gráfico 14

El personal demuestra habilidades y experiencia en la atención al cliente.

40 respuestas

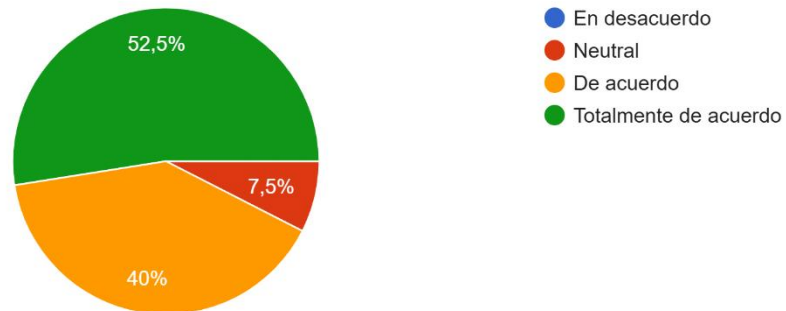


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15

La organización del servicio permite una atención ágil y eficiente.

40 respuestas

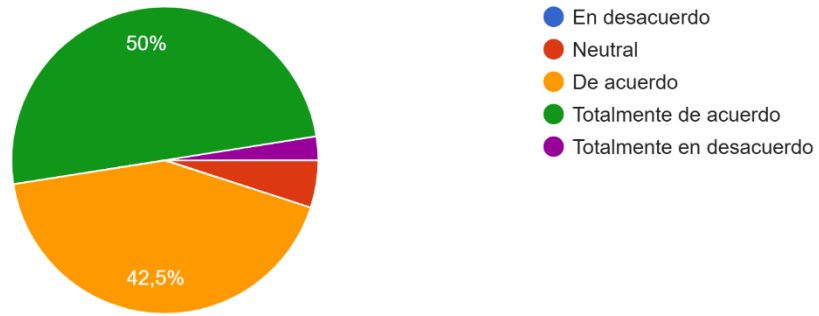


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16

El restaurante resuelve adecuadamente cualquier inconveniente que pueda surgir.

40 respuestas

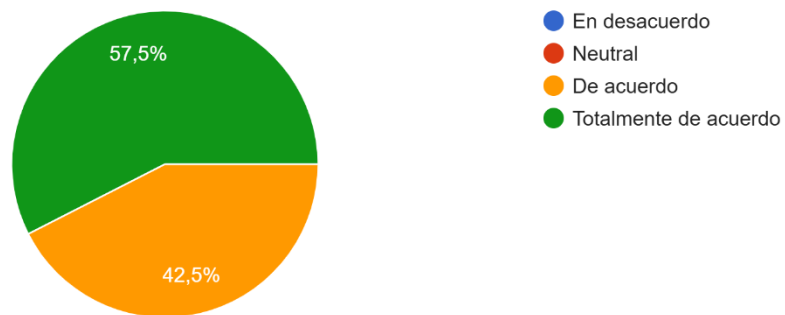


Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 17

El restaurante cuenta con instalaciones, equipo y recursos adecuados para brindar un buen servicio.

40 respuestas

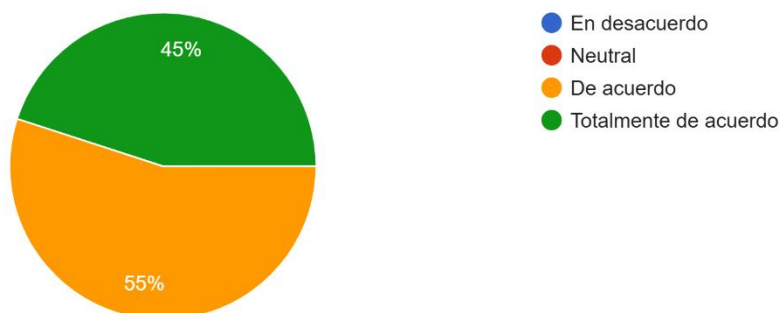


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18

El restaurante organiza adecuadamente sus recursos para brindar un servicio constante.

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Objetivo 3

Seleccionar una estrategia genérica competitiva relacionada con el cuadrante estratégico de la matriz de Foda y la ventaja competitiva del restaurante.

Los Impulsores de la estrategia de bajos costos.

Indicador 1: Curva de aprendizaje y experiencia

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Cómo aprovechan la experiencia y aprendizaje para reducir costos?

El conocimiento de más de 20 años permite saber cuáles son temporadas altas y bajas, y qué productos se podrían agregar dependiendo la temporada. (Jorge Araya Chaves)

La experiencia permite identificar temporadas altas y bajas, controlando mejor las compras. (Cindy Vargas Enriquez)

Indicador 2: Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Qué acciones realizan para mejorar la eficiencia en la cadena de suministro?

Se planifican las compras, se trabaja con proveedores de confianza y se procura evitar desperdicios. (Cindy Vargas Enriquez)

Se trata de comprar a proveedores de confianza, planificar las compras según la demanda y controlar el inventario para evitar desperdicios. (Jorge Araya Chaves)

Indicador 3: Sustitución de insumos por alternativas de menor costo

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Han sustituido insumos por opciones de menor costo?

Si, siempre y cuando se mantenga la calidad. (Jorge Araya Chaves)

Si, pero tratando de que la calidad no baje. (Cindy Vargas Enriquez)

Indicador 4: Poder de negociación con proveedores

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Cómo es la relación y negociación con proveedores?

Se basa en confianza y comunicación, se busca mantener buenos precios y calidad en los productos. (Jorge Araya Chaves)

Comunicación constante para asegurar buenos precios y calidad. (Cindy Vargas Enriquez)

Indicador 5: Uso de sistemas y software para eficiencia operativa

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Utilizan sistemas o tecnología para mejorar la operación?

Solamente se utiliza un sistema de facturación sencillo. (Jorge Araya Chaves)

Se utiliza un sistema de facturación para el control de ventas. (Cindy Vargas Enriquez)

Indicador 6: Mejorar el diseño de procesos y tecnología avanzada

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Han mejorado procesos o incorporada tecnología?

Se han mejorado algunos procesos de organización y control, aunque la tecnología utilizada es básica. (Jorge Araya Chaves)

Se han realizado mejoras en la organización del trabajo. (Cindy Vargas Enriquez)

Indicador 7: Outsourcing e integración vertical

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Aplican outsourcing o integración de actividades?

No (Jorge Araya Chaves)

No, la mayoría de las actividades se realizan dentro del mismo restaurante. (Cindy Vargas Enriquez)

Indicador 8: Sistemas de incentivos y cultura

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Existen incentivos o prácticas culturales que mejoren el desempeño?

Se promueve un ambiente de trabajo agradable, respeto entre el personal y compromiso con el servicio al cliente. (Jorge Araya Chaves)

Se trata de tener un buen ambiente laboral. (Cindy Vargas Enriquez)

Impulsores de la estrategia de diferenciación.

Indicador 9: Incluir características y atributos de rendimiento del producto

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Qué características hacen diferente al restaurante?

Es un lugar donde se preocupa por la satisfacción del cliente, es importante para el restaurante saber que el cliente vino y quiera volver. (Jorge Araya Chaves)

El ambiente familiar y la cercanía de nuestros clientes. (Cindy Vargas Enriquez)

Indicador 10: Mejorar el servicio al cliente o añadir servicios adicionales

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Cómo mejoran el servicio al cliente?

Escuchando las opiniones de nuestros clientes, mejorando la atención y procurando que la experiencia en el restaurante sea agradable. (Jorge Araya Chaves)

Procurando dar una atención rápida y amable, también escuchando las sugerencias de nuestros clientes. (Cindy Vargas Enriquez)

Indicador 11: Inversión en investigación y desarrollo (I+D)

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Han incorporado servicios adicionales?

Se han incorporado promociones durante la semana, agregando más variedad al menú.
(Cindy Vargas Enriquez)

Se han incorporado promociones, variedad en el menú y opciones según la preferencia de los clientes. (Jorge Araya Chaves)

Indicador 12: Innovación y avances tecnológicos

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Promueven la innovación o mejoras tecnológicas?

Promociones del menú. (Cindy Vargas Enriquez)

Se busca innovar principalmente en el menú promociones y mejoras en el servicio. (Jorge Araya Chaves)

Indicador 13: Mejora continua de la calidad

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Cómo se asegura la mejora continua de la calidad?

Revisando constantemente que los platos salgan de la mejor manera. (Cindy Vargas Enriquez)

Escuchando las opiniones de los clientes, revisando constantemente el servicio y procurando mantener la calidad de los platos. (Jorge Araya Chaves)

Indicador 14: Actividades de marketing y construcción de marca

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Qué acciones fortalecen la marca?

Realizando promociones para atraer nuevos clientes. (Cindy Vargas Enriquez)

Durante los últimos años complacer a los clientes con promociones, menú variado y platos diferentes.

Indicador 15: Uso de insumos de alta calidad

Respuestas cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Utilizan insumos de alta calidad?

No. Se utilizan insumos adecuados para asegurar una buena preparación de los platos.

(Cindy Vargas Enriquez)

No. Utilizamos insumos adecuados para una buena composición. (Jorge Araya Chaves)

Indicador 16: Gestión estratégica de los recursos humanos

Respuestas Cualitativas

Preguntas y respuestas

¿Cómo gestionan estratégicamente al personal?

Mediante la organización del trabajo, buena comunicación y trabajo en equipo. (Cindy Vargas Enriquez)

Se busca mantener buena comunicación, asignar funciones claras y trabajar en equipo para brindar un buen servicio. (Jorge Araya Chaves).

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad realizar un análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el capítulo IV, organizados por objetivo e indicador, con el propósito de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada: ¿Cuáles son los factores en la determinación de la estrategia genérica competitiva con relación a una ventaja competitiva de la pyme Restaurante La Montaña ubicado en Pasollano de San José de la Montaña en el primer cuatrimestre del 2026?

El análisis se desarrolla de forma integral, considerando las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados, así como su relación con los fundamentos teóricos y el contexto del estudio. De esta manera, se busca identificar los factores internos que influyen en la estrategia competitiva del restaurante y cómo estos contribuyen a la generación de una ventaja competitiva.

Objetivo específico 1

Identificar el cuadrante estratégico de la matriz de FODA del restaurante.

Indicador 1: Fortalezas

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador fortalezas, las personas entrevistadas identificaron diversos aspectos internos positivos del Restaurante La Montaña que favorecen su funcionamiento. Entre los principales elementos mencionados se encuentran los precios, la calidad de la comida, el servicio, la atención al cliente y la experiencia en el negocio. Estas respuestas permiten observar que existe una percepción clara sobre aquellos factores que representan una base sólida para el desarrollo del restaurante.

Al analizar las respuestas en conjunto, se evidencia una coincidencia importante en cuanto a la calidad de la comida y los precios, lo que refleja que estos elementos son considerados fundamentales dentro de la operación del negocio. Esto sugiere que el restaurante ha logrado posicionarse ofreciendo una propuesta de valor que combina accesibilidad económica con calidad en sus productos. Asimismo, aspectos como el servicio y la atención al cliente muestran que no solo se enfoca en el producto, sino también en la experiencia que recibe el cliente, lo cual resulta clave en este tipo de negocio.

Por otra parte, la mención de la experiencia en el negocio permite identificar un factor interno de gran relevancia, ya que refleja el conocimiento adquirido a lo largo del tiempo en la administración del restaurante. Este elemento no solo influye en la toma de decisiones, sino también en la forma en que se manejan los procesos y se responde a las necesidades del cliente.

En este sentido, se observa que las fortalezas del restaurante no se limitan únicamente a aspectos visibles, sino que incluyen elementos intangibles que aportan estabilidad y continuidad al negocio.

Al relacionar estos resultados con la pregunta de investigación, se puede interpretar que las fortalezas identificadas constituyen factores clave en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. Los precios accesibles apuntan a una estrategia que busca atraer clientes a través del valor económico, mientras que la calidad de la comida, el servicio y la atención al cliente reflejan una orientación hacia ofrecer una experiencia diferenciada. Esto evidencia que el restaurante no depende de un solo elemento, sino de la combinación de varios factores internos que influyen en su forma de competir en el mercado.

Además, considerando el contexto en el que se desarrolla el Restaurante La Montaña, estos factores adquieren mayor relevancia, ya que permiten al negocio mantenerse activo y

atractivo frente a otras opciones disponibles. La combinación entre experiencia, calidad y atención al cliente sugiere que el restaurante ha logrado construir una base sólida que le permite sostener su operación y generar valor para sus clientes.

En este sentido, se observa que las fortalezas del restaurante representan un conjunto de factores internos que influyen directamente en la definición de su estrategia competitiva.

A su vez, estos elementos contribuyen a la construcción de una ventaja competitiva, al permitirle ofrecer un servicio que responde a las expectativas del cliente y diferenciarse dentro del mercado en el que participa.

Indicador 2: Oportunidades

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador oportunidades, las personas entrevistadas identificaron distintos elementos del entorno que han sido aprovechados por el Restaurante La Montaña para su desarrollo. Entre las principales oportunidades mencionadas se encuentran la ubicación del restaurante, la demanda de personas que buscan un lugar familiar para comer y las riquezas naturales que rodean el establecimiento.

Al analizar estas respuestas en conjunto, se observa que el restaurante se encuentra en una posición favorable debido a su entorno. Por un lado, la ubicación representa un factor importante, ya que facilita la llegada de clientes que buscan opciones fuera de la rutina urbana.

Por otro lado, la demanda de espacios familiares refleja una tendencia del mercado que el restaurante ha sabido aprovechar, ofreciendo un ambiente acorde a las expectativas de este tipo de público.

Asimismo, la mención de las riquezas naturales que rodean el restaurante permite identificar un elemento diferenciador del entorno. Este aspecto no solo aporta valor a la

experiencia del cliente, sino que también puede influir en la decisión de visita, especialmente en personas que buscan un lugar tranquilo, agradable y con contacto con la naturaleza. En este sentido, se evidencia que el restaurante no solo depende de sus capacidades internas, sino también de su capacidad para aprovechar las condiciones externas que lo rodean.

Al relacionar estos resultados con la pregunta de investigación, se puede interpretar que las oportunidades del entorno constituyen factores que influyen en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, tanto la ubicación como el entorno natural y la demanda de un público familiar permiten orientar la estrategia hacia una propuesta que no solo se basa en el producto, sino también en la experiencia que se ofrece al cliente.

Además, estos elementos aportan a la generación de una ventaja competitiva, ya que no todos los restaurantes cuentan con las mismas condiciones del entorno. El hecho de aprovechar estos factores permite al Restaurante La Montaña diferenciarse y posicionarse como una opción atractiva dentro del mercado, especialmente para aquellos clientes que valoran el ambiente, la tranquilidad y la experiencia familiar.

En este sentido, se observa que las oportunidades identificadas representan factores externos que, al ser aprovechados de manera adecuada, influyen en la estrategia competitiva del restaurante y contribuyen al fortalecimiento de su ventaja competitiva.

Indicador 3: Debilidades

De acuerdo con los resultados expuestos en el capítulo IV, en relación con el indicador debilidades, las personas entrevistadas señalaron algunos aspectos internos que limitan el funcionamiento del Restaurante La Montaña. Entre las principales debilidades identificadas

se encuentran la falta de un sistema de facturación más tecnológico ante momentos de alta demanda y la limitación en el manejo de idiomas para la atención de turistas extranjeros.

Al analizar estas respuestas en conjunto, se observa que ambas debilidades están relacionadas con la capacidad del restaurante para adaptarse a nuevas exigencias del entorno. Por un lado, la ausencia de un sistema de facturación más tecnológico puede generar dificultades en la atención eficiente de los clientes, especialmente en momentos de alta afluencia, lo que podría afectar la rapidez del servicio y la experiencia general.

Por otro lado, la falta de dominio de otros idiomas, especialmente para atender turismo extranjero, refleja una limitación importante en un contexto donde el flujo de visitantes puede representar una oportunidad de crecimiento. Este aspecto no solo limita la comunicación con ciertos clientes, sino que también puede reducir la capacidad del restaurante para aprovechar completamente el potencial del mercado turístico.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que las debilidades identificadas representan factores internos que influyen en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, las limitaciones tecnológicas y de comunicación pueden afectar la forma en que el negocio compite, ya que inciden directamente en la calidad del servicio y en la capacidad de adaptación a diferentes tipos de clientes.

Asimismo, estas debilidades pueden afectar la consolidación de una ventaja competitiva, ya que dificultan la posibilidad de ofrecer un servicio más eficiente y accesible para todos los segmentos del mercado. Esto sugiere que, aunque el restaurante cuenta con fortalezas importantes, también existen áreas que requieren mejora para sostener y fortalecer su posición en el entorno.

En este sentido, se observa que las debilidades del restaurante constituyen factores internos que pueden limitar su desempeño competitivo si no son atendidos, lo que evidencia la importancia de reconocer estos aspectos dentro del análisis estratégico.

Indicador 4: Amenazas

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador amenazas, las personas entrevistadas identificaron factores externos que podrían afectar el funcionamiento del Restaurante La Montaña. Entre las principales amenazas señaladas se encuentran el aumento en los precios de los insumos y la falta de un área de parqueo específica para los clientes.

Al analizar estas respuestas en conjunto, se observa que ambas amenazas están directamente relacionadas con el entorno en el que opera el restaurante. Por un lado, el incremento en los precios de los insumos representa un factor externo que puede impactar los costos de operación, lo que podría obligar al negocio a ajustar precios o reducir márgenes, afectando su competitividad. Este aspecto resulta especialmente relevante en un restaurante que, según lo identificado en las fortalezas, se apoya en ofrecer precios accesibles como parte de su propuesta de valor.

Por otro lado, la ausencia de un parqueo específico se presenta como una limitación que puede influir en la decisión de los clientes al momento de visitar el establecimiento. Esta situación cobra mayor importancia si se considera el tipo de público al que se dirige el restaurante, ya que muchas personas buscan comodidad y facilidad de acceso al elegir un lugar para comer, especialmente en espacios familiares.

Al relacionar estos resultados con la pregunta de investigación, se puede interpretar que las amenazas identificadas constituyen factores externos que influyen en la determinación

de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, el aumento de costos y las limitaciones en infraestructura pueden condicionar la forma en que el negocio define su estrategia, ya que debe buscar maneras de mantenerse competitivo sin perder los atributos que lo caracterizan.

Asimismo, estas amenazas pueden afectar la sostenibilidad de la ventaja competitiva del restaurante, ya que influyen tanto en la estructura de costos como en la experiencia del cliente. Esto sugiere que, aunque el restaurante cuenta con fortalezas y oportunidades importantes, también enfrenta condiciones externas que deben ser consideradas dentro de su análisis estratégico.

En este sentido, se observa que las amenazas representan factores del entorno que pueden incidir negativamente en el desempeño del restaurante si no son gestionadas adecuadamente, lo que resalta la importancia de incorporarlas dentro de la toma de decisiones estratégicas.

Objetivo específico 2

Catalogar los recursos y capacidades del restaurante relacionado con una ventaja competitiva.

Indicador 1: Valioso

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador valioso, se identifican elementos tanto cualitativos como cuantitativos que permiten comprender cuáles recursos generan valor dentro del Restaurante La Montaña. Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas señalaron aspectos como el clima cambiante durante el año, la naturaleza que rodea el restaurante y la relación cercana con los clientes, destacando estos elementos como factores que aportan valor a la experiencia ofrecida.

Al analizar estas respuestas, se observa que los recursos mencionados no se limitan únicamente a aspectos internos del restaurante, sino que también incluyen características del entorno que han sido aprovechadas como parte de su propuesta. En este caso, el clima y la naturaleza se convierten en elementos atractivos para los clientes, mientras que la cercanía en la atención refuerza la experiencia del servicio. Esto permite interpretar que el valor generado se construye a partir de una combinación entre el entorno y la forma en que el restaurante interactúa con sus clientes.

Por otra parte, desde el enfoque cuantitativo, los resultados reflejan una valoración altamente positiva por parte de los clientes. En el gráfico 1, el 55% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y el 42,5% de acuerdo con que el restaurante ofrece un servicio que genera valor. De manera complementaria, en el gráfico 2, el 77,5% manifestó estar totalmente de acuerdo y el 22,5% de acuerdo con que los productos satisfacen sus necesidades, lo cual evidencia un alto nivel de aceptación. Asimismo, en el gráfico 3, el 55% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y el 45% de acuerdo con que la experiencia en el restaurante es valiosa.

Al integrar estos resultados, se observa una coherencia clara entre lo expresado por los administradores y la percepción de los clientes, lo que fortalece la interpretación del indicador. En todos los casos, los porcentajes reflejan una valoración positiva sin presencia de desacuerdo, lo cual indica que el valor ofrecido por el restaurante es reconocido de forma consistente por quienes lo visitan.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que los recursos valiosos identificados constituyen factores clave en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, elementos como el entorno natural, la

experiencia brindada al cliente y la calidad del producto permiten construir una propuesta que no se limita únicamente a la comida, sino que integra una experiencia completa.

Asimismo, estos factores contribuyen a la generación de una ventaja competitiva, ya que permiten al restaurante diferenciarse dentro del mercado. El hecho de que los clientes perciban tanto el producto como la experiencia y el servicio como valiosos sugiere que el restaurante ha logrado consolidar una oferta que responde a sus expectativas.

En este sentido, se observa que los recursos valiosos del Restaurante La Montaña representan un factor determinante en su estrategia competitiva, ya que influyen directamente en la satisfacción del cliente y en la forma en que el negocio logra posicionarse frente a otras opciones disponibles.

Indicador 2: Raro

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador raro, se identifican tanto elementos cualitativos como cuantitativos que permiten analizar qué recursos o características del Restaurante La Montaña no son comunes en otros establecimientos similares. Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas señalaron aspectos como el ambiente familiar, la atención cercana con los clientes y la experiencia acumulada a lo largo de los años en el negocio.

Al analizar estas respuestas, se observa que los elementos considerados raros no se relacionan con aspectos materiales, sino principalmente con características intangibles del restaurante. En este caso, el ambiente familiar y la cercanía con el cliente reflejan una forma particular de brindar el servicio, mientras que la experiencia acumulada representa un conocimiento que se ha desarrollado con el tiempo. Esto permite interpretar que lo “raro” en

el restaurante no es algo físico, sino la manera en que se gestiona la relación con el cliente y la experiencia que se ofrece.

Por otra parte, desde el enfoque cuantitativo, los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva, aunque con algunos niveles de neutralidad que enriquecen el análisis. En el gráfico 4, el 52,5% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 22,5% totalmente de acuerdo con que el restaurante ofrece características que no se encuentran fácilmente en otros lugares, mientras que un 25% se mantiene neutral. Esto sugiere que, aunque existe una diferenciación, no todos los clientes la perciben de la misma manera.

Asimismo, en el gráfico 5, el 45% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 32,5% totalmente de acuerdo con que el ambiente del restaurante es diferente al de otros lugares similares, mientras que un 22,5% se mantiene neutral. Este resultado refuerza la idea de que el ambiente familiar sí representa un elemento distintivo, aunque nuevamente no es percibido de forma uniforme por todos los clientes.

Por su parte, en el gráfico 6, el 45% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 42,5% totalmente de acuerdo con que el restaurante posee características que lo diferencian claramente de otros, mientras que un 10% se mantiene neutral y un porcentaje muy reducido manifiesta desacuerdo. Este resultado muestra una tendencia más clara hacia el reconocimiento de la diferenciación del restaurante.

Al integrar los resultados cualitativos y cuantitativos, se observa que existe coherencia entre lo que perciben los administradores y lo que experimentan los clientes, aunque con algunas diferencias en el nivel de percepción. Mientras que internamente se reconoce con claridad qué elementos hacen diferente al restaurante, los clientes lo perciben en su mayoría, pero no de forma totalmente homogénea.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que las características raras identificadas constituyen factores importantes en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, el ambiente familiar, la atención cercana y la experiencia acumulada permiten construir una propuesta que se diferencia principalmente a través de la experiencia del cliente.

Asimismo, estos elementos contribuyen a la generación de una ventaja competitiva, ya que no son fácilmente replicables por otros restaurantes, especialmente aquellos que no cuentan con la misma trayectoria o con una relación tan cercana con sus clientes. Esto sugiere que el valor del restaurante no solo está en lo que ofrece, sino en cómo lo ofrece.

En este sentido, se observa que los recursos considerados raros representan un factor relevante dentro de la estrategia competitiva del Restaurante La Montaña, ya que aportan elementos de diferenciación que influyen en la forma en que el negocio se posiciona en el mercado y en la experiencia que perciben sus clientes.

Indicador 3: Inimitable

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador inimitable, se identifican tanto elementos cualitativos como cuantitativos que permiten analizar cuáles recursos o capacidades del Restaurante La Montaña son difíciles de imitar por otros establecimientos. Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas señalaron que uno de los principales elementos difíciles de replicar es la relación que se ha construido con los clientes, así como el conocimiento adquirido a lo largo de los años en el manejo del negocio.

Al analizar estas respuestas, se observa que los aspectos considerados inimitables se relacionan principalmente con elementos intangibles del restaurante. En este caso, la cercanía

con los clientes no es algo que se pueda copiar de manera inmediata, ya que se construye con el tiempo a través de la confianza y la experiencia compartida. De igual forma, el conocimiento del negocio acumulado durante los años representa un aprendizaje práctico que no se obtiene fácilmente, lo cual fortalece la forma en que se gestiona el restaurante.

Por otra parte, desde el enfoque cuantitativo, los resultados muestran una tendencia positiva, aunque con algunas variaciones que permiten profundizar el análisis. En el gráfico 7, el 47,5% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 35% totalmente de acuerdo con que el servicio del restaurante se percibe como único, mientras que un 17,5% se mantiene neutral. Esto sugiere que la mayoría de los clientes reconoce un elemento diferenciador en el servicio, aunque no todos lo perciben con la misma intensidad.

Asimismo, en el gráfico 8, el 37,5% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 22,5% totalmente de acuerdo con que es difícil encontrar otro restaurante que ofrezca una experiencia similar, mientras que un 32,5% se mantiene neutral y un 7,5% en desacuerdo.

Este resultado muestra que, aunque existe una percepción de diferenciación, no todos los clientes consideran que esta sea completamente única en el mercado.

Por su parte, en el gráfico 9, el 37,5% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 25% totalmente de acuerdo con que el estilo del restaurante no se puede copiar fácilmente, mientras que un 35% se mantiene neutral. Esto refuerza la idea de que los elementos inimitables del restaurante están presentes, pero no todos los clientes los identifican claramente.

Sin embargo, en el gráfico 10, el 62,5% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 25% totalmente de acuerdo con que la atención al cliente es difícil de igualar, lo que evidencia un reconocimiento más fuerte en este aspecto. Este resultado coincide con lo

expresado en las entrevistas, donde la relación con los clientes fue señalada como uno de los principales elementos diferenciadores.

Al integrar los resultados cualitativos y cuantitativos, se observa que la atención al cliente y la relación cercana constituyen los elementos más sólidos dentro de este indicador. Mientras que otros aspectos como la experiencia general o el estilo del restaurante presentan percepciones más variadas, la atención destaca como un punto fuerte que sí es reconocido por la mayoría de los clientes.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que los recursos y capacidades inimitables identificados constituyen factores clave en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, la relación con los clientes y la forma en que se brinda el servicio permiten construir una propuesta que no se basa únicamente en lo que se ofrece, sino en cómo se ofrece.

Asimismo, estos elementos contribuyen a la generación de una ventaja competitiva, ya que no pueden ser replicados fácilmente por otros restaurantes, especialmente en el corto plazo. La construcción de relaciones y la experiencia acumulada representan factores que requieren tiempo y consistencia, lo que fortalece la posición del restaurante dentro del mercado.

En este sentido, se observa que los recursos inimitables del Restaurante La Montaña representan un factor determinante en su estrategia competitiva, ya que influyen directamente en la percepción del cliente y en la posibilidad de mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Indicador 4: No sustituible

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador no sustituible, se identifican elementos tanto cualitativos como cuantitativos que permiten analizar cuáles recursos o capacidades del Restaurante La Montaña no pueden ser reemplazados fácilmente por otras opciones del mercado.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en señalar que los elementos más difíciles de sustituir son la experiencia del personal, la relación con los clientes frecuentes y la reputación que el restaurante ha construido a lo largo del tiempo. Además, se destaca la confianza que los clientes han desarrollado hacia el negocio, lo cual refleja un vínculo que va más allá de una simple transacción. Estas respuestas permiten observar que los factores considerados no sustituibles están relacionados principalmente con aspectos intangibles que se han construido con el tiempo.

Al comparar estas percepciones con los resultados obtenidos de los clientes, se observa una relación importante, aunque no totalmente uniforme. En el gráfico 11, el 45% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 45% totalmente de acuerdo con que preferiría este restaurante sobre otras opciones similares, lo que refleja una fuerte inclinación hacia el establecimiento. Sin embargo, un pequeño porcentaje se mantiene neutral o en desacuerdo, lo que sugiere que no todos los clientes perciben esta preferencia de la misma manera.

Asimismo, en el gráfico 12, el 47,5% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo con que no encuentran sustitutos que ofrezcan la misma experiencia, mientras que un 30% se mantiene neutral y un porcentaje menor en desacuerdo. Este resultado muestra que, aunque una parte importante de los clientes reconoce la dificultad de sustituir la experiencia del restaurante, existe otro grupo que no lo percibe con la misma claridad.

Por su parte, en el gráfico 13, el 45% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 45% totalmente de acuerdo con que seguiría eligiendo el restaurante como una de sus primeras opciones en el futuro, lo que evidencia un nivel alto de intención de permanencia. Este resultado se relaciona directamente con los elementos mencionados en las entrevistas, como la confianza y la relación con los clientes, los cuales influyen en la fidelidad hacia el restaurante.

Al comparar ambos enfoques, se observa que mientras los administradores perciben con claridad que la experiencia, la confianza y la relación con los clientes son elementos no sustituibles, los clientes sí reconocen en gran medida estos aspectos, pero no de forma completamente homogénea. Esto sugiere que, aunque el restaurante ha logrado construir elementos difíciles de reemplazar, todavía existe un grupo de clientes que podría considerar otras alternativas.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que los recursos y capacidades no sustituibles constituyen factores relevantes en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, la confianza, la experiencia acumulada y la relación con los clientes permiten fortalecer una propuesta basada en la cercanía y la fidelización.

Asimismo, estos elementos contribuyen a la generación de una ventaja competitiva, ya que son difíciles de reemplazar por otros restaurantes en el corto plazo. La construcción de reputación y confianza requiere tiempo y consistencia, lo que representa una barrera para la competencia.

En este sentido, se observa que los recursos no sustituibles del Restaurante La Montaña representan un factor importante dentro de su estrategia competitiva, ya que influyen directamente en la lealtad del cliente y en la posibilidad de mantenerse como una opción preferida dentro del mercado.

Indicador 5: Recursos y capacidades

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador recursos y capacidades, se identifican elementos tanto cualitativos como cuantitativos que permiten analizar cómo el Restaurante La Montaña organiza y utiliza sus recursos para brindar su servicio.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en señalar aspectos relacionados con la organización interna del restaurante, destacando la coordinación entre el personal, la organización en la cocina y la capacidad de adaptarse a la demanda según la temporada. Además, se menciona la capacidad de trabajar bajo presión como un elemento importante dentro del funcionamiento del negocio. Estas respuestas permiten observar que las capacidades del restaurante no solo dependen de los recursos que posee, sino de la forma en que estos se gestionan en el día a día.

Al comparar estas percepciones con los resultados obtenidos de los clientes, se observa una relación bastante coherente. En el gráfico 14, el 60% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y el 27,5% de acuerdo con que el personal demuestra habilidades y experiencia en la atención al cliente, lo que refleja que las capacidades del equipo son percibidas de manera positiva desde el exterior.

Asimismo, en el gráfico 15, el 52,5% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y el 40% de acuerdo con que la organización del servicio permite una atención ágil y

eficiente, lo cual se relaciona directamente con lo mencionado por los administradores sobre la coordinación entre el personal. Esto sugiere que la organización interna sí se traduce en una mejor experiencia para el cliente.

Por su parte, en el gráfico 16, el 50% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y el 42,5% de acuerdo con que el restaurante resuelve adecuadamente cualquier inconveniente, lo que evidencia la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas, un aspecto que se vincula con la habilidad de trabajar bajo presión señalada en las entrevistas.

En el gráfico 17, el 57,5% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y el 42,5% de acuerdo con que el restaurante cuenta con los recursos adecuados para brindar un buen servicio, lo que confirma que, además de las capacidades, también existen condiciones materiales que respaldan la operación del negocio.

Finalmente, en el gráfico 18, el 55% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 45% totalmente de acuerdo con que el restaurante organiza adecuadamente sus recursos para brindar un servicio constante, lo que refuerza la idea de que la gestión interna es percibida de manera positiva por los clientes.

Al comparar ambos enfoques, se observa una alta coherencia entre lo que perciben los administradores y lo que experimentan los clientes. Mientras que internamente se reconoce la importancia de la coordinación, la organización y la capacidad de adaptación, los clientes perciben estos elementos reflejados en un servicio eficiente, constante y con capacidad de respuesta.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que las capacidades organizativas del restaurante constituyen factores clave en la determinación

de la estrategia genérica competitiva. En este caso, la forma en que se gestionan los recursos permite sostener una experiencia de servicio consistente, lo cual influye directamente en la percepción del cliente.

Asimismo, estas capacidades contribuyen a la generación de una ventaja competitiva, ya que no solo se trata de contar con recursos, sino de saber utilizarlos de manera adecuada. La coordinación del personal, la organización interna y la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones permiten al restaurante mantener un nivel de servicio que fortalece su posición frente a otras opciones.

En este sentido, se observa que los recursos y capacidades del Restaurante La Montaña representan un factor determinante dentro de su estrategia competitiva, ya que influyen directamente en la calidad del servicio y en la experiencia que perciben los clientes.

Objetivo 3

Seleccionar una estrategia genérica competitiva relacionada con el cuadrante estratégico de la matriz de Foda y la ventaja competitiva del restaurante.

Indicador 1: Curva de aprendizaje y experiencia

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador curva de aprendizaje y experiencia, se identifican elementos que permiten analizar cómo el Restaurante La Montaña aprovecha el conocimiento acumulado para mejorar su funcionamiento y optimizar sus costos.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en señalar que la experiencia adquirida a lo largo de más de 20 años ha permitido al restaurante reconocer con mayor claridad las temporadas altas y bajas, así como ajustar su oferta de productos según la

demanda. Además, se destaca que este conocimiento facilita un mejor control en las compras, evitando excesos o faltantes de insumos.

Al comparar ambas respuestas, se observa que existe una coincidencia clara en cuanto al valor de la experiencia como herramienta para la toma de decisiones. Mientras una de las personas entrevistadas enfatiza la adaptación de productos según la temporada, la otra resalta el control en las compras, lo cual muestra que la experiencia no solo se utiliza para vender mejor, sino también para administrar de manera más eficiente los recursos.

Esta relación entre aprendizaje y control operativo permite interpretar que el restaurante ha desarrollado una capacidad para anticiparse a la demanda, lo cual reduce desperdicios y optimiza el uso de insumos. En este sentido, la experiencia acumulada no se limita al conocimiento teórico, sino que se refleja en acciones concretas dentro del manejo del negocio.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que la curva de aprendizaje y la experiencia constituyen factores relevantes en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, el conocimiento del comportamiento del mercado y la planificación de compras permiten reducir costos operativos, lo cual se alinea con una estrategia orientada a la eficiencia.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que la experiencia acumulada permite mejorar los procesos y reducir costos a lo largo del tiempo, fortaleciendo la competitividad de la empresa.

En este sentido, se observa que la curva de aprendizaje y la experiencia del Restaurante La Montaña representan un factor clave dentro de la estrategia de bajos costos, ya que

permiten una mejor gestión de los recursos y contribuyen a mantener un equilibrio entre costos y servicio ofrecido

Indicador 2: Mejorar la cadena de suministros

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador eficiencia de la cadena de suministro, se identifican prácticas que permiten al Restaurante La Montaña optimizar el uso de sus recursos y reducir costos operativos.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en que una de las principales acciones para mejorar la eficiencia es la planificación de las compras según la demanda. Además, ambas mencionan el trabajo con proveedores de confianza y el control de inventarios como estrategias clave para evitar desperdicios. Estas respuestas reflejan una gestión organizada de los insumos y una preocupación constante por el uso adecuado de los recursos.

Al comparar ambas respuestas, se observa una alta coincidencia en las prácticas implementadas. Mientras una de las personas entrevistadas enfatiza la planificación y la relación con proveedores, la otra complementa señalando el control del inventario como un elemento fundamental. Esto permite interpretar que la eficiencia en la cadena de suministro no depende de una sola acción, sino de la combinación de varias prácticas que se refuerzan entre sí.

Esta coherencia en las respuestas sugiere que el restaurante mantiene una gestión estructurada en sus procesos de compra y abastecimiento, lo cual permite anticiparse a la demanda y reducir pérdidas innecesarias. En este sentido, se observa que existe un enfoque claro hacia la optimización de recursos, lo que contribuye directamente a la reducción de costos.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que la eficiencia en la cadena de suministro constituye un factor importante en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, la planificación, el control y la relación con proveedores permiten mejorar la gestión interna y mantener un equilibrio entre costos y servicio.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se establece que una adecuada gestión de los recursos y procesos internos permite reducir costos y mejorar la competitividad de la empresa.

En este sentido, se observa que la eficiencia en la cadena de suministro del Restaurante La Montaña representa un factor clave dentro de la estrategia de bajos costos, ya que permite optimizar el uso de insumos y reducir desperdicios sin afectar la operación del negocio.

Indicador 3: Sustitución de insumos por alternativas de menor costo.

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador sustitución de insumos, se identifican prácticas relacionadas con la búsqueda de alternativas que permitan reducir costos sin afectar la calidad del producto ofrecido.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en que sí se han realizado sustituciones de insumos por opciones de menor costo, pero siempre manteniendo como prioridad la calidad. Ambas respuestas reflejan una preocupación por no afectar la experiencia del cliente, lo que indica que la reducción de costos no se realiza de manera descuidada, sino bajo ciertos criterios.

Al comparar ambas respuestas, se observa una coincidencia clara en la forma de abordar este proceso. Mientras una de las personas entrevistadas señala que se realizan

cambios siempre que se mantenga la calidad, la otra enfatiza el cuidado de que esta no disminuya. Esto permite interpretar que existe un equilibrio entre la necesidad de reducir costos y la importancia de conservar los estándares del restaurante.

Este análisis sugiere que el restaurante no aplica una estrategia de reducción de costos basada únicamente en el ahorro, sino en la toma de decisiones controladas que no comprometan su propuesta de valor. En este sentido, se observa una gestión consciente de los recursos, donde se busca eficiencia sin afectar la percepción del cliente.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que la sustitución de insumos constituye un factor relevante en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, la capacidad de ajustar costos sin afectar la calidad permite mantener una oferta competitiva dentro del mercado.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que una estrategia de bajos costos efectiva debe cuidar que la reducción de gastos no impacte negativamente en la calidad del producto o servicio.

En este sentido, se observa que la sustitución de insumos en el Restaurante La Montaña representa un factor importante dentro de la estrategia de bajos costos, ya que permite optimizar los recursos sin comprometer la experiencia del cliente.

Indicador 4: Poder de negociación con proveedores.

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador poder de negociación con proveedores, se identifican elementos que permiten analizar cómo el Restaurante La Montaña gestiona sus relaciones comerciales para mantener condiciones favorables en la adquisición de insumos.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en que la relación con los proveedores se basa principalmente en la confianza y la comunicación constante. Además, ambas respuestas destacan que el objetivo de esta relación es asegurar buenos precios sin descuidar la calidad de los productos. Esto refleja que el restaurante no solo busca reducir costos, sino mantener un equilibrio entre precio y calidad.

Al comparar ambas respuestas, se observa una coincidencia clara en la forma en que se gestionan estas relaciones. Mientras una de las personas entrevistadas menciona explícitamente la confianza como base de la negociación, la otra refuerza la importancia de la comunicación constante. Esto permite interpretar que el poder de negociación del restaurante no se basa únicamente en el volumen de compra, sino en la construcción de relaciones estables con sus proveedores.

Esta coherencia sugiere que el restaurante ha desarrollado una forma de negociación que le permite obtener condiciones favorables sin afectar la calidad de sus insumos. En este sentido, la relación cercana con los proveedores se convierte en un recurso estratégico que contribuye a la eficiencia en la operación del negocio.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que el poder de negociación con proveedores constituye un factor relevante en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, la capacidad de mantener buenos precios mediante relaciones sólidas permite controlar costos sin comprometer la calidad del servicio ofrecido.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que una adecuada gestión de proveedores y negociaciones eficientes contribuyen a la reducción de costos y al fortalecimiento de la competitividad de la empresa.

En este sentido, se observa que el poder de negociación con proveedores del Restaurante La Montaña representa un factor importante dentro de la estrategia de bajos costos, ya que permite optimizar los costos de insumos y mantener la calidad, lo cual influye directamente en la sostenibilidad de su ventaja competitiva.

Indicador 5: Uso de sistemas y software para eficiencia operativa.

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador uso de sistemas y software para la eficiencia operativa, se identifican elementos que permiten analizar el nivel de implementación tecnológica dentro del Restaurante La Montaña.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en que el restaurante utiliza un sistema de facturación sencillo como principal herramienta tecnológica para el control de ventas. Ambas respuestas reflejan que, aunque existe el uso de tecnología, este se limita a funciones básicas relacionadas con el registro de las operaciones.

Al comparar ambas respuestas, se observa una coincidencia clara en cuanto al tipo de sistema utilizado. Mientras una de las personas entrevistadas enfatiza que se trata de un sistema sencillo, la otra destaca su función en el control de ventas. Esto permite interpretar que el restaurante cuenta con una base tecnológica, pero aún con un nivel limitado de desarrollo en cuanto a herramientas más avanzadas para la gestión operativa.

Esta situación sugiere que, aunque el uso de tecnología contribuye en cierta medida al control de las actividades, existe una oportunidad de mejora en la optimización de procesos

mediante sistemas más completos que permitan una mayor eficiencia en áreas como inventarios, compras o planificación.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que el uso de sistemas y software constituye un factor que influye en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, el nivel actual de tecnología permite cierto control de las operaciones, pero no necesariamente maximiza la eficiencia en la reducción de costos.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que la incorporación de tecnología en los procesos permite mejorar la eficiencia operativa y optimizar el uso de los recursos dentro de la empresa.

En este sentido, se observa que el uso de sistemas en el Restaurante La Montaña representa un factor que, aunque aporta al control de las operaciones, aún puede fortalecerse para contribuir de manera más significativa a una estrategia de bajos costos, mediante una mejor gestión de los recursos y una mayor eficiencia en los procesos internos.

Indicador 6: Mejorar el diseño de procesos y tecnología avanzada.

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador mejora en el diseño de procesos y uso de tecnología avanzada, se identifican elementos que permiten analizar el nivel de evolución del Restaurante La Montaña en cuanto a la optimización de sus procesos internos.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en que se han realizado mejoras en la organización y control de las actividades del restaurante. Sin embargo, también se señala que la tecnología utilizada continúa siendo básica, lo que limita el alcance

de estas mejoras. Esto permite observar que el restaurante ha avanzado en la organización interna, pero aún presenta restricciones en el uso de herramientas más avanzadas.

Al comparar ambas respuestas, se evidencia una relación directa entre organización y mejora de procesos. Mientras una de las personas entrevistadas menciona explícitamente el control y la organización, la otra refuerza la idea de que se han realizado ajustes en la forma de trabajar. Esto sugiere que existe una intención clara de mejorar la eficiencia operativa, aunque los cambios se han enfocado más en la gestión del trabajo que en la incorporación de tecnología.

Este análisis permite interpretar que el restaurante ha logrado avances en la optimización de sus procesos a través de la experiencia y la organización, pero todavía no ha incorporado herramientas tecnológicas que potencien estas mejoras. En este sentido, la eficiencia alcanzada depende principalmente del conocimiento y la coordinación del personal, más que del uso de sistemas avanzados.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que la mejora en los procesos constituye un factor que influye en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, la organización del trabajo permite mejorar la eficiencia y controlar los costos, aunque el uso limitado de tecnología reduce el potencial de optimización.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que la mejora continua de procesos y la incorporación de tecnología son elementos clave para aumentar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de la empresa.

En este sentido, se observa que el diseño de procesos en el Restaurante La Montaña representa un factor importante dentro de la estrategia de bajos costos, ya que permite mejorar

la organización interna y optimizar el uso de los recursos. No obstante, también se evidencia que la limitada incorporación de tecnología representa una oportunidad de mejora para fortalecer esta estrategia y aumentar su impacto en la eficiencia operativa.

Indicador 7: Outsourcing e integración vertical.

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador outsourcing e integración vertical, se identifican elementos que permiten analizar cómo el Restaurante La Montaña gestiona sus actividades operativas en cuanto a la externalización de procesos.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en que el restaurante no aplica outsourcing, ya que la mayoría de las actividades se realizan dentro del mismo establecimiento. Ambas respuestas reflejan una decisión clara de mantener el control interno de las operaciones, evitando depender de terceros para el desarrollo de sus procesos.

Al comparar ambas respuestas, se observa una coincidencia total en la forma de operar del restaurante. Mientras una de las personas entrevistadas responde de manera directa que no se utiliza outsourcing, la otra amplía indicando que la mayoría de las actividades se realizan internamente. Esto permite interpretar que existe una estrategia orientada a la integración de procesos dentro del propio negocio.

Este enfoque sugiere que el restaurante busca mantener control sobre la calidad, los costos y la forma en que se brinda el servicio, lo cual resulta coherente con una estructura operativa más centralizada. En este sentido, la ausencia de outsourcing puede facilitar una mayor supervisión de las actividades y una mejor coordinación del personal.

Sin embargo, también se puede interpretar que esta decisión limita la posibilidad de aprovechar ciertos beneficios que podrían surgir al delegar algunas funciones específicas,

especialmente en áreas donde la especialización externa podría aportar eficiencia. Esto muestra que la estrategia adoptada tiene ventajas, pero también implica ciertos retos.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que la decisión de no utilizar outsourcing constituye un factor que influye en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, el control interno de las operaciones permite gestionar directamente los recursos y mantener una supervisión constante sobre los costos.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que las empresas pueden optar por integrar sus procesos para mantener el control o externalizarlos para ganar eficiencia, dependiendo de su estrategia competitiva.

En este sentido, se observa que la integración de actividades dentro del Restaurante La Montaña representa un factor relevante dentro de la estrategia de bajos costos, ya que permite un mayor control sobre la operación, aunque también plantea la necesidad de gestionar eficientemente todos los procesos internos para evitar sobrecargas o ineficiencias.

Indicador 8: Sistemas de incentivos y cultura.

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador sistemas de incentivos y cultura, se identifican elementos que permiten analizar cómo el ambiente laboral y las prácticas internas influyen en el desempeño del Restaurante La Montaña.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en que dentro del restaurante se promueve un ambiente de trabajo agradable, basado en el respeto entre el personal y el compromiso con el servicio al cliente. Ambas respuestas reflejan que, aunque

no necesariamente existen incentivos formales estructurados, sí se mantiene una cultura organizacional enfocada en la convivencia y el buen ambiente laboral.

Al comparar ambas respuestas, se observa una coincidencia clara en la importancia que se le da al ambiente de trabajo. Mientras una de las personas entrevistadas menciona aspectos como el respeto y el compromiso, la otra resume esta idea en la búsqueda de un buen ambiente laboral. Esto permite interpretar que el restaurante prioriza la estabilidad interna y la relación entre el personal como parte de su funcionamiento.

Este análisis sugiere que la cultura organizacional del restaurante cumple un papel importante en el desempeño del equipo, ya que un ambiente positivo puede influir en la forma en que se brinda el servicio. En este sentido, aunque no se mencionan incentivos económicos o sistemas formales, el ambiente laboral actúa como un factor motivador que contribuye al cumplimiento de las actividades diarias.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que la cultura organizacional constituye un factor que influye en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, un ambiente laboral adecuado favorece la coordinación del personal y la calidad del servicio, lo cual impacta directamente en la eficiencia operativa.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que una cultura organizacional positiva puede mejorar el desempeño del personal y contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

En este sentido, se observa que la cultura del Restaurante La Montaña representa un factor importante dentro de la estrategia de bajos costos, ya que favorece el trabajo en equipo,

mejora la eficiencia en las operaciones y contribuye indirectamente a mantener la calidad del servicio sin generar costos adicionales.

Indicador 9: Incluir características y atributos de rendimiento del producto.

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador características y atributos del producto, se identifican elementos que permiten analizar qué aspectos hacen diferente al Restaurante La Montaña desde la perspectiva de su oferta y experiencia al cliente.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en señalar que uno de los principales elementos diferenciadores del restaurante es la importancia que se le da a la satisfacción del cliente. Además, se destaca el ambiente familiar y la cercanía con los clientes como características clave dentro de la experiencia que ofrece el negocio. Estas respuestas reflejan que el restaurante no solo se enfoca en el producto, sino en la relación que construye con sus clientes.

Al comparar ambas respuestas, se observa una coincidencia en la idea de que el valor del restaurante se encuentra en la experiencia que se brinda. Mientras una de las personas entrevistadas enfatiza la importancia de que el cliente quiera volver, la otra resalta el ambiente familiar y la cercanía. Esto permite interpretar que la fidelización del cliente es un objetivo central dentro del funcionamiento del restaurante.

Este análisis sugiere que los atributos del restaurante van más allá de características físicas del producto, ya que incluyen elementos intangibles como la atención, el ambiente y la relación con el cliente. En este sentido, se observa que la experiencia ofrecida se convierte en un factor clave dentro de su propuesta.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que las características y atributos del producto constituyen factores relevantes en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, la importancia que se le da a la satisfacción del cliente y al ambiente familiar refleja una orientación hacia la diferenciación.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que la diferenciación se basa en ofrecer atributos que sean valorados por el cliente y que generen una experiencia distinta frente a la competencia.

En este sentido, se observa que los atributos del Restaurante La Montaña representan un factor importante dentro de su estrategia competitiva, ya que permiten fortalecer la relación con el cliente y generar una experiencia que favorece su preferencia dentro del mercado.

Indicador 10: Mejorar el servicio al cliente o añadir servicios adicionales.

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador mejora del servicio al cliente, se identifican elementos que permiten analizar cómo el Restaurante La Montaña fortalece su atención y experiencia ofrecida.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en que una de las principales acciones para mejorar el servicio es escuchar las opiniones y sugerencias de los clientes. Además, se destaca la importancia de brindar una atención amable, rápida y orientada a que la experiencia del cliente sea agradable. Estas respuestas reflejan una orientación clara hacia el cliente como eje central del servicio.

Al comparar ambas respuestas, se observa una coincidencia en la forma en que el restaurante busca mejorar su atención. Mientras una de las personas entrevistadas enfatiza la importancia de generar una experiencia agradable, la otra refuerza la idea de rapidez y

amabilidad en el servicio. Esto permite interpretar que el restaurante combina distintos elementos para mejorar la atención, integrando tanto la calidad del trato como la eficiencia en el servicio.

Este análisis sugiere que el restaurante no se limita a ofrecer un producto, sino que busca constantemente mejorar la experiencia del cliente a partir de la retroalimentación recibida. En este sentido, se observa una capacidad de adaptación que permite ajustar el servicio según las necesidades y expectativas de quienes lo visitan.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que la mejora del servicio al cliente constituye un factor relevante en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, la atención personalizada, la escucha activa y la búsqueda de una experiencia positiva reflejan una orientación hacia la diferenciación.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que la diferenciación se logra a través de la generación de valor para el cliente mediante atributos como la calidad del servicio y la experiencia ofrecida.

En este sentido, se observa que la mejora del servicio al cliente en el Restaurante La Montaña representa un factor importante dentro de su estrategia competitiva, ya que fortalece la relación con los clientes y contribuye a generar una experiencia que favorece su preferencia dentro del mercado.

Indicador 11: Inversión en investigación y desarrollo (I+D)

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador inversión en investigación y desarrollo, se identifican acciones que permiten analizar cómo el Restaurante La Montaña incorpora mejoras y ajustes en su oferta.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en que el restaurante ha incorporado cambios como promociones durante la semana, mayor variedad en el menú y opciones adaptadas a las preferencias de los clientes. Estas respuestas reflejan que, aunque no se trate de una inversión formal en investigación y desarrollo, sí existe una práctica constante de adaptación basada en la experiencia y en las necesidades del cliente.

Al comparar ambas respuestas, se observa una coincidencia en la importancia de innovar dentro de la oferta del restaurante. Mientras una de las personas entrevistadas enfatiza las promociones y la variedad del menú, la otra complementa indicando que estos cambios responden a las preferencias de los clientes. Esto permite interpretar que las mejoras no se realizan de forma aleatoria, sino en función de lo que el cliente busca.

Este análisis sugiere que el restaurante mantiene una dinámica de mejora continua, donde se ajustan los productos y servicios para mantenerse competitivo. En este sentido, se observa que la innovación en el restaurante no se da a través de grandes inversiones, sino mediante cambios prácticos que responden directamente al comportamiento del cliente.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que la incorporación de nuevas opciones y promociones constituye un factor relevante en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, la capacidad de adaptarse a las preferencias del cliente refuerza una orientación hacia la diferenciación.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que la innovación y la adaptación continua permiten a las empresas mantenerse competitivas y responder a las necesidades del mercado.

En este sentido, se observa que las prácticas de mejora e innovación del Restaurante La Montaña representan un factor importante dentro de su estrategia competitiva, ya que permiten ajustar su oferta y mantener el interés de los clientes, fortaleciendo su posicionamiento dentro del mercado.

Indicador 12: Innovación y avances tecnológicos

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador innovación y avances tecnológicos, se identifican elementos que permiten analizar cómo el Restaurante La Montaña incorpora mejoras dentro de su funcionamiento y oferta.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en que las principales acciones de innovación se han centrado en el menú y en el servicio, mediante la implementación de promociones y mejoras orientadas a la experiencia del cliente. Estas respuestas reflejan que la innovación en el restaurante no se enfoca en tecnología avanzada, sino en ajustes prácticos que responden directamente a las necesidades del mercado.

Al comparar ambas respuestas, se observa una coincidencia clara en la forma en que el restaurante entiende la innovación. Mientras una de las personas entrevistadas menciona las promociones del menú como principal estrategia, la otra amplía señalando que también se realizan mejoras en el servicio. Esto permite interpretar que la innovación se da de manera continua, aunque en un nivel más operativo que tecnológico.

Este análisis sugiere que el restaurante mantiene una visión de mejora constante basada en la experiencia y en la adaptación al cliente, más que en la incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas. En este sentido, la innovación se convierte en un proceso práctico que permite mantener la competitividad sin requerir grandes inversiones.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que la innovación y las mejoras implementadas constituyen factores relevantes en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, la adaptación del menú y la mejora del servicio reflejan una orientación hacia la diferenciación.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que la innovación no siempre implica grandes cambios tecnológicos, sino también mejoras continuas en los productos y servicios que generan valor para el cliente.

En este sentido, se observa que la innovación en el Restaurante La Montaña representa un factor importante dentro de su estrategia competitiva, ya que permite ajustar su oferta, mejorar la experiencia del cliente y mantenerse vigente dentro del mercado.

Indicador 13: Mejora continua de la calidad.

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador mejora continua de la calidad, se identifican prácticas que permiten analizar cómo el Restaurante La Montaña mantiene y fortalece sus estándares en el servicio y en sus productos.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en que la calidad se asegura mediante la revisión constante de los platos y del servicio, así como a través de la

atención a las opiniones de los clientes. Estas respuestas reflejan que el restaurante no deja la calidad al azar, sino que realiza un seguimiento continuo de su desempeño.

Al comparar ambas respuestas, se observa una coincidencia en la importancia del control constante. Mientras una de las personas entrevistadas enfatiza la revisión de los platos para asegurar su correcta preparación, la otra complementa indicando la relevancia de escuchar a los clientes y evaluar el servicio. Esto permite interpretar que la mejora continua se basa tanto en la supervisión interna como en la retroalimentación externa.

Este análisis sugiere que el restaurante ha desarrollado una dinámica de control y ajuste permanente, donde se busca mantener un nivel constante en la calidad del producto y del servicio. En este sentido, se observa que la mejora continua no es una acción puntual, sino un proceso constante dentro del funcionamiento del negocio.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que la mejora continua de la calidad constituye un factor relevante en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, el control constante y la atención a la opinión del cliente permiten fortalecer la experiencia ofrecida.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que la calidad y su mejora continua son elementos fundamentales para lograr una diferenciación sostenible en el mercado.

En este sentido, se observa que la mejora continua de la calidad en el Restaurante La Montaña representa un factor importante dentro de su estrategia competitiva, ya que permite mantener estándares consistentes, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer su posición frente a la competencia.

Indicador 14: Actividades de marketing y construcción de marca.

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador actividades de marketing y construcción de marca, se identifican acciones que permiten analizar cómo el Restaurante La Montaña fortalece su presencia y atrae clientes.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en que una de las principales estrategias utilizadas es la implementación de promociones para atraer nuevos clientes. Además, se menciona que el restaurante busca mantener satisfechos a los clientes mediante un menú variado y la incorporación de diferentes opciones, lo cual contribuye a reforzar su imagen.

Al comparar ambas respuestas, se observa una relación directa entre la atracción de nuevos clientes y la fidelización de los actuales. Mientras una de las personas entrevistadas enfatiza las promociones como herramienta de atracción, la otra complementa señalando la importancia de mantener satisfechos a los clientes mediante variedad y cambios en la oferta.

Esto permite interpretar que el restaurante no solo se enfoca en atraer, sino también en retener clientes.

Este análisis sugiere que las acciones de marketing del restaurante se basan principalmente en estrategias prácticas y cercanas al cliente, más que en campañas formales o estructuradas. En este sentido, las promociones y la variedad en el menú funcionan como herramientas que fortalecen la relación con el cliente y contribuyen a la construcción de su imagen.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que las actividades de marketing constituyen factores relevantes en la determinación de la

estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, la combinación entre promociones y satisfacción del cliente refuerza una orientación hacia la diferenciación.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que la construcción de marca se fortalece a través de acciones que generen valor y cercanía con el cliente.

En este sentido, se observa que las actividades de marketing del Restaurante La Montaña representan un factor importante dentro de su estrategia competitiva, ya que contribuyen a atraer nuevos clientes, fortalecer la relación con los actuales y posicionar al restaurante dentro del mercado.

Indicador 15: Uso de insumos de alta calidad.

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador uso de insumos de alta calidad, se identifican elementos que permiten analizar el criterio del Restaurante La Montaña en la selección de sus materias primas.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en que no se utilizan insumos de alta calidad en el sentido más elevado del término, sino insumos adecuados que permitan garantizar una buena preparación de los platos. Ambas respuestas reflejan que el restaurante prioriza mantener un equilibrio entre calidad y costo en la selección de sus productos.

Al comparar ambas respuestas, se observa una coincidencia clara en la forma de gestionar los insumos. Tanto una como la otra persona entrevistada destacan que los productos utilizados cumplen con los estándares necesarios para asegurar un buen resultado final, aunque sin incurrir en costos elevados. Esto permite interpretar que el restaurante no busca

diferenciarse a través del uso de insumos premium, sino mediante una gestión eficiente de recursos que permita mantener la calidad sin elevar los costos.

Este análisis sugiere que el restaurante aplica una estrategia consciente en la selección de sus insumos, donde se evita el uso de productos excesivamente costosos, pero sin comprometer la calidad del servicio. En este sentido, se observa un enfoque orientado a la eficiencia, donde se busca optimizar los recursos disponibles.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que el uso de insumos adecuados constituye un factor relevante en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, la decisión de no utilizar insumos de alta gama permite controlar los costos, lo cual se alinea con una estrategia de bajos costos.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que una estrategia de costos busca reducir gastos sin afectar de manera significativa la calidad percibida por el cliente.

En este sentido, se observa que la selección de insumos en el Restaurante La Montaña representa un factor importante dentro de su estrategia competitiva, ya que permite mantener un equilibrio entre costo y calidad, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio en el mercado.

Indicador 16: Gestión estratégica de los recursos humanos.

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo IV, en relación con el indicador gestión estratégica de los recursos humanos, se identifican prácticas que permiten analizar cómo el Restaurante La Montaña organiza y dirige a su personal para el desarrollo de sus actividades.

Desde el enfoque cualitativo, las personas entrevistadas coinciden en que la gestión del personal se basa en la organización del trabajo, la comunicación constante y el trabajo en equipo. Además, se menciona la importancia de asignar funciones claras a cada colaborador, lo cual facilita el cumplimiento de las tareas y el desarrollo del servicio.

Al comparar ambas respuestas, se observa una coincidencia clara en los elementos que se consideran fundamentales dentro de la gestión del recurso humano. Mientras una de las personas entrevistadas enfatiza la organización y la comunicación, la otra complementa destacando la asignación de funciones y el trabajo en equipo. Esto permite interpretar que el restaurante mantiene una estructura interna basada en la coordinación y la claridad en las responsabilidades.

Este análisis sugiere que el restaurante ha desarrollado una forma de gestión que permite mantener orden en las actividades y mejorar la eficiencia del equipo de trabajo. En este sentido, la comunicación y la organización se convierten en herramientas clave para garantizar que el servicio se brinde de manera adecuada.

Al relacionar estos hallazgos con la pregunta de investigación, se puede interpretar que la gestión de los recursos humanos constituye un factor relevante en la determinación de la estrategia genérica competitiva del restaurante. En este caso, la organización del personal y el trabajo en equipo permiten mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

Asimismo, este indicador se relaciona con lo planteado en el marco teórico, donde se menciona que una adecuada gestión del talento humano contribuye al logro de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento de la competitividad.

En este sentido, se observa que la gestión de los recursos humanos en el Restaurante La Montaña representa un factor importante dentro de su estrategia competitiva, ya que

permite coordinar las actividades internas, mejorar el desempeño del personal y ofrecer un servicio que responde a las expectativas del cliente.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo tiene como propósito presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado en los capítulos anteriores. Para ello, se consideran los resultados obtenidos en el capítulo IV y su respectivo análisis en el capítulo V, los cuales permiten dar respuesta a la pregunta de investigación planteada.

Las conclusiones se desarrollan con base en los indicadores de cada objetivo específico, identificando los principales hallazgos del estudio. A partir de estos, se formulan recomendaciones orientadas a fortalecer la estrategia competitiva del Restaurante La Montaña y su ventaja dentro del mercado.

Objetivo específico 1

Identificar el cuadrante estratégico de la matriz de FODA del restaurante.

Tabla 3. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 1: Fortalezas	
Conclusiones	Recomendaciones
A partir de los resultados obtenidos en el capítulo V, se evidencia que el Restaurante La Montaña cuenta con fortalezas como la calidad de la comida, precios accesibles, experiencia acumulada y una atención cercana al cliente. Estos elementos	Se recomienda fortalecer y estandarizar estos elementos mediante la implementación de controles de calidad en el servicio y capacitaciones constantes al personal, con el fin de garantizar una experiencia consistente para el cliente.

representan factores estratégicos que influyen directamente en la percepción de valor del cliente y en su preferencia por el restaurante.

En este sentido, dichas fortalezas no solo caracterizan la operación del negocio, sino que orientan su posicionamiento en el mercado hacia una propuesta basada en la experiencia y el servicio, lo cual contribuye a la generación de una ventaja competitiva.

De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que las fortalezas internas son un factor determinante en la definición de la estrategia genérica competitiva del restaurante.

En función de lo anterior, se sugiere mantener la atención cercana y la calidad del servicio como ejes estratégicos del negocio, ya que estos factores permiten consolidar la ventaja competitiva y el posicionamiento del restaurante en el mercado.

Tabla 4. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 2: Oportunidades	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>A partir de los resultados obtenidos en el capítulo V, se identifica que el restaurante ha aprovechado oportunidades del entorno, como su ubicación y la preferencia de los clientes por ambientes familiares. Estos elementos externos influyen en la atracción de clientes y fortalecen la propuesta de valor del negocio.</p> <p>En este sentido, dichas oportunidades permiten complementar las fortalezas internas del restaurante, favoreciendo su posicionamiento en el mercado. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que los factores externos también inciden en la determinación de la estrategia genérica competitiva y en la generación de una ventaja competitiva.</p>	<p>Se recomienda potenciar estas oportunidades mediante estrategias de promoción que resalten el entorno natural y el ambiente familiar del restaurante, con el fin de atraer nuevos clientes.</p> <p>En función de lo anterior, se sugiere integrar estos elementos como parte de la propuesta estratégica del negocio, ya que contribuyen al fortalecimiento de su ventaja competitiva</p>

Tabla 5. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 3: Debilidades	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>A partir de los resultados obtenidos en el capítulo V, se identifican debilidades relacionadas con el uso limitado de tecnología en los procesos administrativos y la falta de dominio de idiomas para la atención a clientes extranjeros. Estos aspectos afectan la eficiencia operativa y limitan la capacidad del restaurante para ampliar su alcance en el mercado.</p> <p>En este sentido, estas debilidades representan factores que influyen en la determinación de la estrategia competitiva, al restringir el aprovechamiento de oportunidades y el desarrollo del negocio. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que las limitaciones internas también condicionan la construcción de la ventaja competitiva.</p>	<p>Se recomienda implementar herramientas tecnológicas que mejoren la gestión del negocio y capacitar al personal en el manejo de idiomas, con el fin de optimizar la operación y ampliar la atención a nuevos segmentos de clientes.</p> <p>En función de lo anterior, se sugiere reducir estas limitaciones como parte de la estrategia del restaurante, ya que permitirá fortalecer su competitividad y mejorar su posicionamiento.</p>

Tabla 6. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 4: Amenazas	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>A partir de los resultados obtenidos en el capítulo V, se identifican amenazas como el aumento en los costos de los insumos y la falta de un área de parqueo. Estos factores externos pueden afectar la experiencia del cliente y la estabilidad operativa del restaurante.</p> <p>En este sentido, dichas amenazas influyen en la estrategia competitiva, ya que pueden limitar la capacidad del negocio para mantener precios accesibles y condiciones adecuadas para el cliente. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que los factores del entorno también inciden en la ventaja competitiva del restaurante.</p>	<p>Se recomienda fortalecer el control de los costos operativos y evaluar alternativas que mejoren la disponibilidad de parqueo, con el fin de reducir el impacto de estas amenazas.</p> <p>En función de lo anterior, se sugiere integrar estas acciones dentro de la planificación estratégica del restaurante, ya que contribuirán a mantener su competitividad en el mercado.</p>

Objetivo específico 2

Analizar los recursos y capacidades del restaurante en relación con su ventaja competitiva.

Tabla 7. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 1: Valioso

Conclusiones	Recomendaciones
<p>A partir de los resultados obtenidos en el capítulo V, se evidencia que el restaurante cuenta con recursos valiosos como la calidad del servicio, la experiencia del personal y la relación cercana con los clientes. Estos elementos generan valor percibido, lo cual influye directamente en la satisfacción y preferencia del cliente.</p> <p>Desde una perspectiva estratégica, estos recursos permiten al restaurante sostener una propuesta basada en el servicio y la experiencia, lo que contribuye a la generación de una ventaja competitiva. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que los recursos valiosos son determinantes en la definición de la estrategia genérica competitiva.</p>	<p>Se recomienda fortalecer estos recursos mediante capacitaciones constantes al personal y la estandarización del servicio, con el fin de mantener el valor percibido por el cliente.</p> <p>En función de lo anterior, se sugiere consolidar estos elementos como base de la estrategia del restaurante, ya que contribuyen directamente a su ventaja competitiva.</p>

Tabla 8. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 2: Raro	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>A partir del análisis del capítulo V, se identifica que recursos como la experiencia acumulada y la relación cercana con los clientes no son comunes en todos los negocios similares, lo cual les otorga un carácter diferenciador dentro del mercado. Desde el punto de vista estratégico, esta condición permite al restaurante destacarse frente a la competencia, influyendo en la construcción de una ventaja competitiva. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que la rareza de los recursos incide en la estrategia competitiva del restaurante.</p>	<p>Se recomienda potenciar estos recursos diferenciadores mediante estrategias que refuercen la experiencia del cliente y la cercanía en la atención, con el fin de mantener su carácter distintivo.</p> <p>En función de lo anterior, se sugiere utilizar estos elementos como parte central del posicionamiento del restaurante, ya que fortalecen su ventaja competitiva.</p>

Tabla 9. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 3: Inimitable	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>A partir de los resultados obtenidos en el capítulo V, se observa que la experiencia</p>	<p>Se recomienda mantener la consistencia en el servicio y fortalecer la relación con los</p>

en el negocio y la relación con los clientes son recursos difíciles de imitar, debido a que se han construido a lo largo del tiempo mediante la práctica y la interacción constante.

Desde una perspectiva estratégica, esto representa una ventaja significativa, ya que limita la capacidad de los competidores para replicar estos elementos. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que la inimitabilidad de los recursos fortalece la ventaja competitiva del restaurante.

clientes, con el fin de preservar estos recursos difíciles de imitar.

En función de lo anterior, se sugiere consolidar estas prácticas como parte de la cultura organizacional del restaurante, ya que contribuyen a sostener su ventaja competitiva en el tiempo.

Tabla 10. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 4: No sustituible

Conclusiones

A partir del análisis realizado en el capítulo V, se identifica que la confianza del cliente, la experiencia ofrecida y el ambiente familiar no pueden ser fácilmente sustituidos por otras opciones del mercado. Desde el punto de vista estratégico, estos elementos fortalecen la fidelidad del cliente y reducen la posibilidad de

Recomendaciones

Se recomienda fortalecer la experiencia del cliente y mantener el ambiente familiar del restaurante, con el fin de conservar estos elementos no sustituibles.

En función de lo anterior, se sugiere enfocar la estrategia en la fidelización del cliente, ya que estos factores contribuyen a mantener su preferencia en el mercado.

sustitución por parte de la competencia. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que los recursos no sustituibles son clave en la construcción de la ventaja competitiva.

Tabla 11. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 5: Recursos y capacidades

Conclusiones	Recomendaciones
<p>A partir de los resultados obtenidos en el capítulo V, se observa que el restaurante cuenta con capacidades organizativas como la coordinación del personal, la organización del trabajo y la capacidad de respuesta ante la demanda.</p> <p>Desde una perspectiva estratégica, estas capacidades permiten una operación eficiente y consistente, lo cual influye en la calidad del servicio ofrecido. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que las capacidades organizativas inciden en la estrategia competitiva y en la generación de ventaja competitiva.</p>	<p>Se recomienda fortalecer la organización interna mediante una mejor distribución de funciones y control de procesos, con el fin de mejorar la eficiencia operativa.</p> <p>En función de lo anterior, se sugiere consolidar estas capacidades como parte de la estrategia del restaurante, ya que contribuyen a la calidad del servicio y a su competitividad.</p>

Objetivo 3

Seleccionar una estrategia genérica competitiva relacionada con el cuadrante estratégico de la matriz FODA y la ventaja competitiva del restaurante.

Tabla 12. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 1: Curva de aprendizaje y experiencia.

Conclusiones	Recomendaciones
<p>A partir de los resultados obtenidos en el capítulo V, se evidencia que la experiencia acumulada del restaurante le ha permitido comprender el comportamiento de la demanda, identificar temporadas altas y bajas, y ajustar su oferta de productos de manera estratégica.</p> <p>Desde una perspectiva estratégica, este aprendizaje continuo contribuye a la optimización de recursos y a la reducción de costos operativos, lo cual influye en la eficiencia del negocio. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que la experiencia constituye un factor determinante en la definición de una estrategia competitiva orientada al equilibrio entre eficiencia y valor.</p>	<p>Se recomienda aprovechar la experiencia acumulada mediante una planificación más estructurada de compras y menú, con el fin de optimizar el uso de recursos.</p> <p>En función de lo anterior, se sugiere incorporar este conocimiento como parte de la toma de decisiones estratégicas, ya que contribuye a fortalecer la competitividad del restaurante.</p>

Tabla 13. Conclusiones y recomendaciones**Indicador 2:** Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.**Conclusiones**

A partir del análisis del capítulo V, se identifica que el restaurante gestiona sus compras e inventarios de manera que reduce desperdicios y mejora el uso de insumos. Esta práctica permite mantener un equilibrio entre disponibilidad y control de recursos.

Desde una perspectiva estratégica, la eficiencia en la cadena de suministro contribuye al control de costos, lo cual es fundamental para sostener precios accesibles sin afectar la calidad. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que la gestión de insumos influye en la estrategia competitiva del restaurante.

Recomendaciones

Se recomienda fortalecer la planificación de compras y el control de inventarios mediante herramientas más estructuradas.

En función de lo anterior, se sugiere consolidar estas prácticas como parte de la estrategia del restaurante, ya que permiten mantener estabilidad en los costos.

Tabla 14. Conclusiones y recomendaciones**Indicador 3: Sustitución de insumos por alternativas de menor costo****Conclusiones**

A partir de los resultados obtenidos en el capítulo V, se observa que el restaurante realiza ajustes en los insumos con el fin de reducir costos sin afectar la calidad del producto. Esta práctica refleja una gestión orientada al equilibrio entre eficiencia y valor.

Desde una perspectiva estratégica, esta capacidad permite mantener precios competitivos mientras se conserva la experiencia del cliente. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que la gestión de insumos es un factor determinante en la estrategia competitiva.

Recomendaciones

Se recomienda continuar evaluando alternativas de insumos que permitan optimizar costos sin afectar la calidad.

En función de lo anterior, se sugiere mantener este equilibrio como parte de la estrategia del restaurante.

Tabla 15. Conclusiones y recomendaciones**Indicador 4:** Poder de negociación con proveedores

Conclusiones	Recomendaciones
<p>A partir del análisis del capítulo V, se evidencia que el restaurante mantiene relaciones basadas en confianza y comunicación con sus proveedores, lo cual facilita condiciones favorables en precio y calidad.</p> <p>Desde una perspectiva estratégica, esto permite mejorar el control de costos y asegurar la calidad de los productos ofrecidos. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que la relación con proveedores influye en la competitividad del restaurante.</p>	<p>Se recomienda formalizar acuerdos con proveedores que permitan asegurar condiciones estables.</p> <p>En función de lo anterior, se sugiere fortalecer estas relaciones como parte de la estrategia del restaurante.</p>

Tabla 16. Conclusiones y recomendaciones**Indicador 5:** Uso de sistemas y software para eficiencia operativa.

Conclusiones	Recomendaciones
<p>A partir de los resultados del capítulo V, se identifica que el uso de tecnología en el restaurante es limitado, lo cual reduce la eficiencia en la gestión de procesos.</p>	<p>Se recomienda implementar sistemas tecnológicos que mejoren el control de procesos, inventarios y ventas.</p>

Desde una perspectiva estratégica, esta limitación restringe la optimización operativa y el control de información. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que la tecnología influye en la estrategia competitiva.

En función de lo anterior, se sugiere integrar la tecnología como parte de la estrategia del restaurante

Tabla 17. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 6: Mejorar el diseño de procesos y tecnología avanzada

Conclusiones

A partir del análisis del capítulo V, se observa que el restaurante ha mejorado su organización interna, aunque con limitado apoyo tecnológico.

Desde una perspectiva estratégica, esto refleja una gestión basada en la experiencia más que en herramientas formales. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que los procesos influyen en la competitividad del restaurante.

Recomendaciones

Se recomienda fortalecer los procesos mediante la incorporación gradual de tecnología.

En función de lo anterior, se sugiere mejorar la estructura operativa como parte de la estrategia.

Tabla 18. Conclusiones y recomendaciones**Indicador 7:** Outsourcing e integración vertical.

Conclusiones	Recomendaciones
Se evidencia que el restaurante mantiene un ambiente de trabajo basado en el respeto y la colaboración, lo cual influye en el desempeño del personal. Desde una perspectiva estratégica, esto impacta directamente en la calidad del servicio. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación.	Se recomienda fortalecer la motivación y el trabajo en equipo. En función de lo anterior, se sugiere consolidar la cultura organizacional como parte de la estrategia.

Tabla 19. Conclusiones y recomendaciones**Indicador 8:** Sistemas de incentivos y cultura.

Conclusiones	Recomendaciones
Se identifica que el restaurante se enfoca en la calidad y en un ambiente familiar. Desde una perspectiva estratégica, esto permite diferenciarse. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación.	Se recomienda fortalecer estos atributos como base de la propuesta de valor. En función de lo anterior, se sugiere mantenerlos como eje estratégico.

Tabla 20. Conclusiones y recomendaciones**Indicador 9:** Incluir características y atributos de rendimiento del producto.

Conclusiones	Recomendaciones
Se evidencia que la atención al cliente es un elemento prioritario.	Se recomienda continuar mejorando la atención al cliente.
Desde una perspectiva estratégica, esto influye en la fidelización. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación.	En función de lo anterior, se sugiere consolidarla como parte de la estrategia.

Tabla 21. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 10: Mejorar el servicio al cliente o añadir servicios adicionales.

Conclusiones	Recomendaciones
Se observa que el restaurante realiza mejoras en el servicio y el menú.	Se recomienda fortalecer la innovación en la oferta.
Desde una perspectiva estratégica, esto permite adaptarse al mercado. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación	En función de lo anterior, se sugiere integrarla en la estrategia.

Tabla 22. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 11: Inversión en investigación y desarrollo (I+D)

Conclusiones	Recomendaciones
A partir de los resultados obtenidos en el capítulo V, se evidencia que el restaurante realiza mejoras en su oferta mediante	Se recomienda estructurar mejor estas mejoras mediante un seguimiento de las

promociones, variedad en el menú y ajustes según las preferencias de los clientes. Aunque no se trata de una inversión formal en investigación y desarrollo, sí refleja una práctica de adaptación constante al mercado.

Desde una perspectiva estratégica, estas acciones permiten responder a las necesidades del cliente y fortalecer la propuesta de valor del restaurante. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que la capacidad de adaptación influye en la estrategia competitiva y en la ventaja competitiva del negocio.

preferencias de los clientes y la evaluación de promociones o nuevos productos.

En función de lo anterior, se sugiere mantener la adaptación del menú y del servicio como parte de la estrategia competitiva, ya que permite responder al mercado y fortalecer la preferencia del cliente.

Tabla 23. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 12: Innovación y avances tecnológicos

Conclusiones

A partir del análisis del capítulo V, se identifica que la innovación del restaurante se ha centrado principalmente en mejoras del menú, promociones y servicio, mientras que el uso de tecnología avanzada aún es limitado. Esto demuestra que la

Recomendaciones

Se recomienda continuar innovando en el menú y el servicio, pero también evaluar la incorporación gradual de herramientas tecnológicas que apoyen la operación del restaurante.

innovación existe, pero se desarrolla más desde la experiencia práctica que desde herramientas tecnológicas.

Desde una perspectiva estratégica, esta situación permite al restaurante adaptarse al cliente, pero también muestra una oportunidad de mejora para aumentar la eficiencia operativa. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que la innovación influye en la estrategia competitiva, pero puede fortalecerse mediante mayor apoyo tecnológico.

En función de lo anterior, se sugiere integrar la innovación práctica con mejoras tecnológicas, con el fin de fortalecer la eficiencia y la diferenciación del negocio.

Tabla 24. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 13: Mejora continua de la calidad

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en el capítulo V, se evidencia que el restaurante mantiene prácticas de revisión constante en los platos, el servicio y la opinión de los clientes. Esto refleja una preocupación por conservar la calidad y corregir aspectos que puedan afectar la experiencia del consumidor.

Recomendaciones

Se recomienda mantener controles periódicos de calidad en los productos y en la atención al cliente, incorporando la retroalimentación de los consumidores como herramienta de mejora.

En función de lo anterior, se sugiere convertir la mejora continua en una práctica formal del restaurante, ya que

Desde una perspectiva estratégica, la mejora continua de la calidad fortalece la confianza del cliente y aporta a la diferenciación del restaurante. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que la calidad constante es un factor clave en la construcción de una ventaja competitiva.

contribuye directamente a sostener su ventaja competitiva.

Tabla 25. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 14: Actividades de marketing y construcción de marca.

Conclusiones

A partir del análisis del capítulo V, se observa que el restaurante utiliza promociones y variedad en el menú como formas de atraer y mantener clientes. Estas acciones permiten fortalecer la relación con el consumidor y mejorar la presencia del negocio en el mercado.

Desde una perspectiva estratégica, el marketing no solo funciona como herramienta de venta, sino también como apoyo para construir una imagen diferenciada del restaurante. De esta manera, se responde a la pregunta de

Recomendaciones

Se recomienda desarrollar estrategias de marketing más estructuradas, incluyendo redes sociales, promociones planificadas y contenido que resalte el ambiente familiar y la experiencia del restaurante.

En función de lo anterior, se sugiere utilizar el marketing como una herramienta estratégica para atraer nuevos clientes, fidelizar a los actuales y fortalecer la marca del restaurante.

investigación, al evidenciar que las actividades de marketing influyen en la estrategia competitiva y en el posicionamiento del negocio.

Tabla 26. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 15: Uso de insumos de alta calidad.

Conclusiones	Recomendaciones
<p>A partir de los resultados obtenidos en el capítulo V, se identifica que el restaurante utiliza insumos adecuados que permiten mantener la calidad del producto sin elevar demasiado los costos. Esto refleja una gestión equilibrada entre calidad y eficiencia.</p> <p>Desde una perspectiva estratégica, esta decisión permite sostener precios accesibles sin afectar la experiencia del cliente, lo cual se relaciona con una estrategia de mejor costo. De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que la selección de insumos influye en la estrategia competitiva y en la ventaja competitiva del restaurante.</p>	<p>Se recomienda continuar evaluando proveedores e insumos que permitan mantener la calidad del producto sin afectar los costos operativos.</p> <p>En función de lo anterior, se sugiere conservar el equilibrio entre calidad y costo como parte de la estrategia competitiva, ya que permite ofrecer valor al cliente y mantener la sostenibilidad del negocio.</p>

Tabla 27. Conclusiones y recomendaciones

Indicador 16: Gestión estratégica de los recursos humanos.

Conclusiones	Recomendaciones
<p>A partir del análisis del capítulo V, se evidencia que el restaurante gestiona su personal mediante la organización del trabajo, la comunicación constante, el trabajo en equipo y la asignación de funciones. Estos elementos permiten mantener orden en las actividades y mejorar la calidad del servicio.</p> <p>Desde una perspectiva estratégica, la gestión del recurso humano influye directamente en la experiencia del cliente y en la eficiencia operativa del restaurante.</p> <p>De esta manera, se responde a la pregunta de investigación, al evidenciar que el personal y su organización son factores determinantes en la estrategia competitiva y en la construcción de ventaja competitiva.</p>	<p>Se recomienda fortalecer la gestión del personal mediante capacitación continua, comunicación interna y una distribución clara de funciones.</p> <p>En función de lo anterior, se sugiere mantener al recurso humano como parte central de la estrategia competitiva, ya que su desempeño impacta directamente en la calidad del servicio y en la experiencia del cliente.</p>

A partir del análisis realizado en el capítulo V y considerando los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores, se observa que el Restaurante La Montaña no se orienta hacia una única estrategia genérica competitiva, sino que combina elementos tanto de liderazgo en costos como de diferenciación.

Por un lado, se identifican prácticas asociadas a la eficiencia operativa y al control de costos, como la planificación de compras, la relación con proveedores, la optimización de insumos y la organización interna del trabajo. Estos factores permiten al restaurante mantener precios accesibles y una gestión eficiente de sus recursos.

Por otro lado, se evidencian elementos propios de una estrategia de diferenciación, tales como la calidad del servicio, la experiencia del cliente, el ambiente familiar, la relación cercana con los consumidores y la mejora continua del servicio. Estos aspectos aportan valor al cliente y fortalecen su preferencia por el restaurante.

En este sentido, y en respuesta a la pregunta de investigación, se interpreta que los factores que determinan la estrategia genérica competitiva del Restaurante La Montaña se basan en la combinación de eficiencia en costos y generación de valor en el servicio, lo cual permite la construcción de una ventaja competitiva sostenible.

Por lo tanto, se identifica que el restaurante aplica una estrategia de **mejor costo**, al lograr un equilibrio entre precios accesibles y diferenciación en la experiencia ofrecida, lo cual le permite mantenerse competitivo dentro del mercado.

6.2 LIMITACIONES

Durante el desarrollo de la presente investigación no se presentaron limitaciones significativas que afectaran el cumplimiento de los objetivos planteados. Sin embargo, es importante señalar que el estudio se realizó en un periodo de tiempo específico y con una muestra limitada, por lo que los resultados reflejan la realidad del restaurante en ese contexto determinado.

REFERENCIAS

Badilla Paniagua, J., Barrantes Castro, J. E., Horsburgh Méndez, A. M., & Rodríguez Fernández, D. (2023). Propuesta de plan de mercadeo para Distribuidora Retana y Salmerón (R y S), en el mercado hotelero ubicado en Guanacaste y Pacífico Central para el periodo 2023–2025 (Tesis de maestría, Universidad Nacional).

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.

Gironza Marqués, A. (2024). Factores que contribuyen al crecimiento de las pymes: evidencias de un programa de desarrollo empresarial en Cataluña (Tesis doctoral). Universidad Internacional de Catalunya.

Gomes Alarcón, S. N. (2023). El análisis FODA como técnica para mejorar la toma de decisiones en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, Manta 2023 (Estudio de caso) (Trabajo de titulación, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí).

González Castro, R. (2017). Sistemas de control de gestión, capacidades organizativas y rendimiento en empresas incubadas: Un análisis desde la teoría de los recursos y capacidades (Tesis doctoral, Universidad de Vigo)

Hernández Sampieri, R. (2025). Fundamentos de investigación (2^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

López López, A. M., & Argüello de Castro, F. (2022). Análisis de la tendencia de camiones de comida como modelo de negocio gastronómico, desde la perspectiva del empresario y del

cliente, en los parques Calle Vieja Foodtruck Park y Entre Calles en 2020–2021 (Trabajo final de graduación, Universidad Técnica Nacional).

Manzo Martínez, L., Manzo Martínez, M. A., & Ortiz Villegas, J. J. (2025). Factores Empresariales Generadores de Ventajas Competitivas en la Industria Aeroespacial ubicada en Chihuahua México. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, 20(2), 101–116.

Méndez Arias, A., Oliva Delgado, R., Salazar Calderón, J., & Villegas Sánchez, E. (2016). Propuesta de un sistema de información integrado de calidad y ambiente en PYMES, en colaboración con la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (Seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad de Costa Rica)

Sánchez Calderón, J. A., & Vindas Orozco, A. M. (2020). La capacidad competitiva de la cadena de valor del café: comparación entre micro beneficio de café y beneficio tradicional de café, en el cantón de Turrialba, *Costa Rica* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional).

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., Strickland III, A. (2023). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.

Vega Flores, L. E. (2022). Propuesta de estrategia digital basada en arquitectura de información web para la empresa Co.Ser (Proyecto de graduación para optar por el grado de Maestría Profesional en Gerencia de Tecnologías de Información, Instituto Tecnológico de Costa Rica).

Zapata Agurto, C. A. (2025). Estrategias gerenciales para lograr una ventaja competitiva de un restaurante en Sullana, 2024 [Universidad César Vallejo]. In Repositorio Institucional – UCV ; Universidad César Vallejo.

ANEXOS

Lista de Anexos

Anexo 1. Declaración Jurada

Yo, Graciela González Vargas, mayor de edad, cédula de identidad número 4-0259-0571, en condición de egresada de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado “Los factores en la determinación de la estrategia genérica competitiva con relación a una ventaja competitiva de la pyme Restaurante la Montaña ubicado en Pasollano de San José de la montaña en el primer cuatrimestre del 2026.” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 6 de mayo del año dos mil veintiséis.

Graciela González Vargas

Cédula de identidad: 4-0259-0571

Anexo 2. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Los factores en la determinación de la estrategia genérica competitiva con relación a una ventaja competitiva de la pyme Restaurante la Montaña ubicado en Pasollano de San José de la montaña en el primer cuatrimestre del 2026.

Nombre de la persona participante: Cindy Vargas Enriquez

Nombre de la persona investigadora: Graciela González Vargas

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

8536-7249 / graciela.gonzalez@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: _____

Cindy U.E.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:

Cindy V.E

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Los factores en la determinación de la estrategia genérica competitiva con relación a una ventaja competitiva de la pyme Restaurante la Montaña ubicado en Pasollano de San José de la montaña en el primer cuatrimestre del 2026.

Nombre de la persona participante: Jorge Araya Chaves

Nombre de la persona investigadora: Graciela González Vargas

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

8536-7249 / graciela.gonzalez@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: _____

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

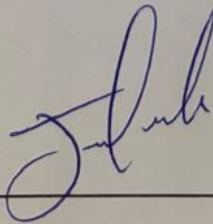
CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: _____



Anexo 3. Carta de autorización de la entidad

Heredia 08 de enero de 2026.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Administradora en/de Restaurante la Montaña brindo autorización para que la estudiante Graciela González Vargas, cédula de identidad 4-0259-0571, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Los factores en la determinación de la estrategia genérica competitiva con relación a una ventaja competitiva de la pyme Restaurante la Montaña ubicado en Pasollano de San José de la montaña en el primer cuatrimestre del 2026.

”

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico baryrestaurantelamontana@hotmail.com”, o al teléfono 8715-0219

Atentamente,

Cindy V.E 4-0185-0341

Firma
Cindy Vargas Enriquez
Administradora
Restaurante la Montaña

Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 4 de mayo de 2026

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El o La estudiante **Graciela González Vargas**, cédula de identidad número 4-0259-0571, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Los factores en la determinación de la estrategia genérica competitiva con relación a una ventaja competitiva de la pyme Restaurante la Montaña ubicado en Pasollano de San José de la montaña en el primer cuatrimestre del 2026** la cual ha elaborado para optar por el grado académico de bachillerato en administración de empresas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEÓRICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

SEIR FRANCISCO
Atentamente, CHACÓN ACHI
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por SEIR FRANCISCO
CHACÓN ACHI (FIRMA)
Fecha: 2026.05.04
17:57:00 -06'00'

Nombre Seir Chacón Achi
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

Anexo 5. Carta de aprobación del Lector



CARTA DE LECTOR

11 de mayo de 2026

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Graciela González Vargas**, cédula de identidad **04025950571** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Los factores en la determinación de la estrategia genérica competitiva con relación a una ventaja competitiva de la PYME Restaurante la Montaña ubicado en Pasollano de San José de la montaña en el primer cuatrimestre del 2026"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 6. Carta de aprobación **del/la profesional en Filología**

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 28 de marzo del 2026

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Graciela González Vargas con número de identificación
402590571 autor (a) del trabajo de graduación titulado Los factores en la
determinación de la estrategia genérica competitiva con relación a una ventaja
competitiva de la pyme Restaurante la Montaña ubicado en Pasollano de San
José de la montaña en el primer cuatrimestre del 2026.

presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar por el título de
Bachillerato en administración de empresas; (SI) autorizo al Centro de Información
Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad
universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos
Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

4-0259-0571

Graciela GV
Firma y Documento de Identidad