

Área de Conocimiento de Tecnología de la Información y
Comunicación

Plan Estratégico para la empresa “Edwin Lounge”, basado en el análisis FODA 2026–2031

**Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero de Sistemas**

Elaborado por:

Br. Oscar Atila Arauz
Hernández.
Carnet: 2019-0796U

Br. Maynor Antonio
Cruz Paramo
Carnet: 2019-0892U

Br. Dayana Paola
Escorcía Alvarado
Carnet: 2014-0156U

Tutor:

Mba. Ing. Manuel Enrique Huete
Castillo.

28 de febrero del 2026
Managua, Nicaragua

Managua, 04 de marzo de 2026

MSc. Walger Herrera Treminio
Director específico
DACTIC-UNI

Su despacho

Estimado MSc. Herrera

Por medio de la presente, autorizo la **entrega y revisión** del cuarto corte del **Proyecto de Graduación** titulado Plan Estratégico para la empresa "Edwin Lounge", basado en el análisis FODA 2026–2031, desarrollado por los estudiantes:

Oscar Atila Arauz Hernández,

Maynor Antonio Cruz Páramo,

Dayana Paola Escorcía Alvarado,

Hago de su conocimiento que he supervisado el proceso de elaboración y he revisado el documento presentado del cual doy fé que **cumple con los lineamientos y requisitos establecidos para el taller de Culminación de Estudios 2025-2026.**

En virtud de lo anterior, solicito respetuosamente la **aprobación del cuarto corte del Proyecto de Graduación**, con el fin de que los estudiantes mencionados puedan continuar con las etapas correspondientes de su proceso de culminación de estudios.

Agradezco de antemano su atención y el apoyo brindado al fortalecimiento académico de nuestra área de conocimiento.

Atentamente,

Manuel E. Huete

Mba. Ing. Manuel Enrique Huete Castillo; Msc.

Profesor Titular de la UNI

C/c .archivo



Dirección de Área de
Conocimiento de Tecnología
de la Información y Comunicación

Managua, 26 de enero 2026

Br. Oscar Atila Arauz Hernández 2019-0796U
Br. Maynor Antonio Cruz Páramo 2019-0892U
Br. Dayana Paola Escorcía Alvarado 2014-0156U

Egresados Programa académico Ingeniería de Sistemas
Sus manos.-

Estimados Egresados:

Reciban cordiales saludos y éxito en sus actividades.

Por medio de la presente, les comunico la aprobación del trabajo monográfico titulado: **"Plan Estratégico para la empresa "Edwin Lounge", basado en el análisis FODA 2026-2031"**, el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo II de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Dirección.

El docente responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su tema monográfico es el MBa. Manuel Enrique Huete Castillo.

A partir de la fecha de aprobación, tienen como máximo seis meses para realizar el trabajo monográfico incluyendo la defensa.

Atentamente,




MSc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Directora Área de Conocimiento de
Tecnología de la Información y Comunicación

Cc. MBa. Manuel Enrique Huete Castillo – Tutor
MSc. Luisa Massiel Mercado Gutiérrez - Secretaria Académica.
Archivo DACTIC.



Móvil: (505) 8889 0903



Recinto Universitario Simón Bolívar
Avenida Universitaria,
Managua, Nicaragua,
Apdo. 5595



claudia.benavidez@dactic.unica.edu.ni
www.unica.edu.ni

DEDICATORIA

A Dios por su infinita misericordia y sabiduría en la culminación de nuestros estudios.

A nuestros padres por la confianza y el apoyo de manera incondicional, los cuales a través de sus esfuerzos nos han podido brindar las herramientas con las cuales hoy culminamos esta etapa.

A nuestros familiares, amigos y maestros que nos apoyaron de diferentes formas para poder culminar nuestros estudios.

A nuestra alma mater, que a través de la gran labor que le brinda al pueblo de Nicaragua, nos dotaron de los conocimientos necesarios para el desarrollo de nuestra vida profesional y laboral.

RESUMEN

El presente trabajo monográfico consiste en el diseño de una propuesta de Plan Estratégico para la empresa "Edwin Lounge", ubicada en Ticuantepe, proyectado para el periodo 2026-2031. El estudio surge ante la necesidad de transformar el actual modelo de gestión empírica en una estructura administrativa profesionalizada, utilizando herramientas de Ingeniería de Sistemas para garantizar la escalabilidad y competitividad en el sector gastronómico. La relevancia del estudio radica en abordar la "ceguera financiera" mediante una reingeniería de procesos que permita la captura de datos en tiempo real y analítica predictiva.

Para la investigación, se aplicó un enfoque metodológico mixto, empleando observación directa, entrevistas a profundidad y encuestas de satisfacción. El diagnóstico situacional analizó el macroentorno mediante PESTEL y el microentorno a través de las Cinco Fuerzas de Porter. En el análisis interno, se utilizó la metodología de DeHolanda y la Cadena de Valor, evaluando áreas como Administración, Finanzas, Producción y Recursos Humanos. Los hallazgos revelaron que, pese al sólido posicionamiento por calidad, existen debilidades críticas como la falta de estandarización en cocina y procesos de servicio ineficientes.

La aplicación de ingeniería permite que la propuesta sea replicable; la creación de fichas técnicas soluciona la inconsistencia organoléptica y establece un control riguroso sobre el costo de ventas y márgenes de contribución. Basándose en la Matriz FODA y la Trilogía de Hall, se formularon cinco estrategias centrales: transformación digital, formalización organizativa, estandarización productiva, separación patrimonial y marketing digital agresivo.

En cuanto al capital humano, la formalización define jerarquías claras, mientras que la separación patrimonial garantiza la salud financiera. Se concluye que este plan permitirá a Edwin Lounge transitar hacia una gestión basada en datos, optimizando recursos, reduciendo mermas y asegurando su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo en el mercado de Ticuantepe.

Índice

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES	3
III. OBJETIVOS.....	5
IV. MARCO TEÓRICO	6
1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
1.2. DIAGNOSTICO INTERNO	7
1.3. PLAN ESTRATÉGICO	8
1.4. CONCEPCIÓN DE SISTEMA.....	8
1.5 ASPECTOS ETICOS Y FILOSOFICOS	9
V. MATERIAL Y MÉTODO.....	10
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	15
1.1 PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	17
1.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA "EDWIN LOUNGE"	21
1.3.1 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS.....	21
1.3.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores	22
1.3.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.....	23
1.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	23
1.3.5 CONSUMIDORES	24
1.4 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	25
1.4.1 DIMENSIÓN DE ORGANIZACIÓN	26
1.4.2 Dimensión de Funcionamiento	29
1.4.3 Dimensión de Operación.....	30

1.4.4 Tabla de Fortalezas y Debilidades identificadas a lo interno “Edwin Lounge”	34
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATÉGICA DE EDWIN LOUNGE..	38
2.1 Cultura organizacional	38
2.1.1 Principios	38
2.1.2 Valores.....	39
2.1.3 Ambiente de Trabajo.....	40
2.1.4 Estructura organizativa	40
2.2 Enfoque estratégico	42
2.2.1 Misión	42
2.2.2 Visión.....	44
2.3 Matriz FODA de Edwin Lounge	45
2.4 Estrategias (Trilogía de Hall).....	47
2.4.1 Objetivos estratégicos.....	48
2.4.2 Las metas	50
2.4.3 Problemas a resolver.....	53
VI. CONCLUSIONES	56
VII. RECOMENDACIONES.....	57
VIII. BIBLIOGRAFÍA	58
IX. ANEXOS	60
ANEXOS 1.....	60
GUÍA DE ENTREVISTA A GERENCIA GENERAL.....	60
I. FILOSOFÍA Y ESTRATEGIA (Misión y Visión)	60
II. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (Recursos Humanos)	61

III. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA (Políticas y Controles)	61
IV. PROCESOS OPERATIVOS (Cocina y Servicio)	62
V. AMBIENTE Y COMUNICACIÓN	62
VI. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE (FODA)	62
ANEXOS 2	63
ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	63
Sección 3: Percepción general	65
Sección 4: Sugerencias.....	65
ANEXOS 3	66
REPORTE DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA ("Edwin Lounge")	66
VISITA No. 1: ENFOQUE EN INFRAESTRUCTURA Y FLUJO DE SERVICIO	66
VISITA No. 2: ENFOQUE EN OPERACIONES CRÍTICAS (HORA PICO).....	67
VISITA No. 3: ENFOQUE EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	68
ANEXOS 4	69
Resultados de encuestas de satisfacción	69
ANEXOS 5.	73
Transcripción de Entrevista a Gerencia General (Edwin Lounge)	73
I. FILOSOFÍA Y ESTRATEGIA (Misión y Visión)	73
II. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (Recursos Humanos)	74
III. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA (Políticas y Controles)	74
IV. PROCESOS OPERATIVOS (Cocina y Servicio)	75
V. AMBIENTE Y COMUNICACIÓN	76

I. INTRODUCCIÓN

La empresa Edwin Lounge, referente gastronómico y de entretenimiento en el municipio de Ticuantepe, ha consolidado su presencia en el mercado desde el año 2015 gracias a la visión y esfuerzo de su propietario. No obstante, su trayectoria se ha desarrollado bajo un modelo de gestión estrictamente empírico, donde la toma de decisiones descansa en la experiencia personal e intuición, careciendo de análisis formales o procesos organizados. Esta condición representa actualmente la principal limitante para garantizar la sostenibilidad y competitividad del negocio frente a las demandas del entorno actual.

Esta informalidad operativa y administrativa se manifiesta a través de diversas problemáticas críticas que comprometen la eficiencia de la empresa. En primer lugar, la persistencia de procesos manuales, específicamente en el área de facturación, deriva en un control financiero y de inventarios deficiente. A esto se suma la inexistencia de una filosofía organizacional definida, lo que implica la ausencia de una Misión, Visión y Valores compartidos que guíen el comportamiento del capital humano. Asimismo, la comunicación interna se mantiene en un nivel básico, generando un ambiente de trabajo no estructurado que dificulta la alineación del personal con los objetivos comerciales y compromete la uniformidad en la calidad del servicio.

La dependencia de la gestión empírica ha provocado, además, un estancamiento en el crecimiento del mercado y una limitación geográfica en su operatividad. Al carecer de un diagnóstico integral que identifique con precisión sus fortalezas y debilidades, Edwin Lounge presenta una alta vulnerabilidad ante la competencia emergente. Bajo este contexto, se ha definido como situación problemática que el desarrollo y expansión de la empresa se encuentran severamente limitados por su actual modelo de gestión. En virtud de lo anterior, el objeto de estudio de la presente investigación es la empresa Edwin Lounge, centrando su campo de acción en la gestión administrativa y estratégica de la misma. Como solución general, se propone el diseño de un Plan Estratégico basado en el análisis FODA para el periodo 2026–2031, el cual permitirá transitar hacia una estructura profesionalizada y eficiente.

Para cumplir con este propósito, el trabajo se estructura en tres fases fundamentales. El primer capítulo comprende el diagnóstico situacional, abarcando el análisis del entorno y la recopilación de información interna. El segundo capítulo se enfoca en el análisis estratégico mediante el uso de la matriz FODA para la formulación de objetivos alineados a la realidad del negocio. Finalmente, el tercer capítulo presenta la propuesta formal del Plan Estratégico, estableciendo la nueva filosofía organizacional y las líneas de acción que servirán como hoja de ruta para la gerencia de Edwin Lounge.

II. ANTECEDENTES

La empresa Edwin Lounge inició sus operaciones formales en el año 2015 en el municipio de Ticuantepe. Surgió como una iniciativa de emprendimiento local impulsada por la visión de su propietario, quien identificó la oportunidad de ofrecer una propuesta gastronómica diferenciada, centrada en la especialidad de alitas y un ambiente de bar-restaurant. Desde su fundación, el negocio ha logrado consolidar una presencia significativa en el gusto local, operando de manera ininterrumpida y logrando cierta aceptación comercial gracias a la calidad de su producto.

Sin embargo, históricamente la empresa se ha caracterizado por realizar una gestión de sus operaciones, de naturaleza estrictamente empírica basada en la intuición comercial y la experiencia diaria acumulada por su fundador. Este modelo de dirección, si bien permitió la supervivencia inicial del negocio, ha carecido históricamente de procesos de planificación estratégica, actuando de manera reactiva ante las demandas del entorno en lugar de proactiva.

Esta informalidad administrativa se evidencia profundamente en la ausencia de sistemas de gestión y controles técnicos. Hasta la fecha actual, los procesos neurálgicos de la empresa tales como la facturación, el control de inventarios y el registro de flujos de efectivo se ejecutan mediante métodos manuales y asistemáticos. Esta carencia de automatización y registro formal ha generado una "ceguera financiera", impidiendo la obtención de datos exactos para la toma de decisiones y dificultando la medición real de la eficiencia operativa. Asimismo, la empresa carece de una filosofía organizacional documentada (Misión, Visión y Valores), lo que ha limitado la alineación del capital humano hacia objetivos comunes de largo plazo.

En lo referente a su proyección de mercado, la estrategia de crecimiento también ha obedecido a patrones empíricos. La promoción del negocio se ha confiado casi exclusivamente a la comunicación "boca a boca" de clientes satisfechos y al radio de influencia inmediata de sus propietarios. Aunque efectiva en sus inicios, la falta de una estrategia formal de mercadeo y la ausencia de una identidad corporativa sólida han

restringido la capacidad de la empresa para atraer nuevos segmentos de mercado, en un contexto donde la oferta local se ha vuelto cada vez más competitiva y agresiva.

Al realizar una revisión bibliográfica preliminar, se constata que no existen investigaciones o estudios previos específicos sobre la gestión de bares especializados en alitas de pollo tan buenas en el municipio de Ticuantepe. No obstante, existe amplia literatura nacional e internacional sobre la problemática de las PYMES del sector servicios, la cual coincide en que el tránsito de la informalidad a la gestión estratégica es el factor determinante para la supervivencia empresarial.

En síntesis, los antecedentes reflejan que Edwin Lounge ha crecido sin una base estratégica que sustente su sostenibilidad futura. El modelo de gestión empírica, que sostiene a la empresa desde 2015, muestra signos de agotamiento y riesgo de estancamiento. Esta realidad constituye el fundamento del presente protocolo, cuyo propósito es diseñar un Plan Estratégico para el período 2026–2031, dotando a la organización de las herramientas necesarias para profesionalizar su administración y garantizar su competitividad en el mercado.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan Estratégico para la empresa “Edwin Lounge”, basado en el análisis FODA 2026–2031.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa “Edwin Lounge” hacia lo externo y lo interno de la Organización.
- Realizar un análisis estratégico basado en la matriz FODA considerando para ello los factores internos y externos identificados en el diagnóstico.
- Elaborar la propuesta del plan estratégico considerando la filosofía organizacional misión, visión principios, valor y los aspectos estratégicos (estrategias, objetivo y metas).

IV. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del presente trabajo, se han seleccionado teorías y conceptos fundamentales que permitirán analizar la situación de la empresa Edwin Lounge desde una perspectiva científica y administrativa. El marco teórico se estructura en función de las variables a estudiar: el entorno, el diagnóstico interno y la planificación estratégica.

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

En lo que se refiere al análisis externo, el estudio se sustenta en la literatura de dirección estratégica, la cual recomienda identificar variables del macroentorno capaces de influir en el desempeño de una organización, generando oportunidades o amenazas. Según Johnson et al., (2008) Para este diagnóstico se emplea el enfoque PESTEL, que agrupa dichas variables en seis dimensiones: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Las dimensiones utilizadas en el trabajo se describen a continuación:

- **Políticas:** estabilidad local, regulaciones y decisiones gubernamentales que afectan la operación del negocio.
- **Económicas:** inflación, poder adquisitivo, disponibilidad de crédito y costos de insumos clave.
- **Sociales:** perfil demográfico, hábitos de consumo y percepción de seguridad/experiencia en espacios de entretenimiento.
- **Tecnológicas:** adopción de sistemas POS, facturación digital, redes sociales y competencia basada en herramientas digitales.
- **Ecológicas:** gestión de residuos, mermas y prácticas de sostenibilidad asociadas al consumo y operación.
- **Legales:** normativas sobre licencias, horarios, obligaciones laborales, fiscales y de seguridad social.

1.2. DIAGNOSTICO INTERNO

Según DeHollanda (1986) con respecto al diagnóstico interno de la empresa, se utilizará el procedimiento planteado por Roberto DeHollanda en la referencia. Este autor explica de forma detallada los factores que se deben considerar y la forma en que se pueden recoger los datos referidos a la situación interna de la microempresa. DeHollanda identifica 10 factores de análisis, entre los que destacan: medio ambiente, política y dirección, productos, financiamiento, medios de producción, fuerza de trabajo, suministros, actividad productiva, comercialización y procesamiento de información.

Para el caso particular de Edwin Lounge, se tomarán en cuenta aquellos factores que se adecuen a su naturaleza de empresa de servicios y su estado actual de gestión empírica.

El análisis se agrupará en tres dimensiones clave:

a) Organización: Se evaluará la estructura actual, la definición de autoridad, la política interna y el estilo de dirección que se ha ejercido hasta el momento.

b) Funcionamiento: Dado que no existe contabilidad formal, se analizará el manejo empírico del financiamiento y cómo se procesa la información económica del negocio.

c) Operación: Se examinarán los procesos operativos (cocina y servicio), la relación con los proveedores de insumos y las actividades diarias que generan valor para el cliente.

Implementación en el estudio: Como Edwin Lounge no tiene papeles contables, la metodología de DeHollanda es nuestra "salvación". Nos permite diagnosticar la empresa viendo cómo funciona y cómo se organiza, en lugar de solo pedir balances que no existen. Así reconstruimos la realidad interna.

1.3. PLAN ESTRATÉGICO

Mintzberg (1993) menciona respecto al tercer aspecto de la monografía, que corresponde a la propuesta de solución, se considerará lo expresado por Henry Mintzberg en la referencia. Este autor define que “la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas”. Según Mintzberg, la estrategia también “define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser” y precisa la naturaleza de las contribuciones que intenta aportar a sus propietarios, empleados y clientes. Este concepto servirá como guía central para la elaboración de la propuesta, ya que el objetivo es dotar a Edwin Lounge de ese "patrón de decisiones" del que actualmente carece, definiendo sus objetivos, políticas, valores y principios para el periodo 2026-2031.

1.4. CONCEPCIÓN DE SISTEMA

Para realizar todo lo anterior, debe considerarse a Edwin Lounge como un sistema abierto, dado que interactúa de forma dinámica y continua con otras organizaciones del entorno y con los actores que forman parte de ella.

Chiavenato (2000) sostiene un concepto muy acertado sobre esto lo menciona Idalberto Chiavenato, donde dice: “el concepto de sistema abierto puede aplicarse en diversos niveles: el individuo, el grupo, la organización o la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un macrosistema”. Implementación en el estudio: Esto justifica que el plan no sea una lista de deseos aislada. Entendemos que si cambiamos algo adentro (ej. formalizar la facturación), esto afectará al sistema externo (los clientes podrían percibir un servicio más lento al principio).

1.5 ASPECTOS ETICOS Y FILOSOFICOS

López (2008) define los aspectos éticos para redefinir la cultura organizacional. López define la ética profesional como “una ciencia filosófica que aplica los principios éticos al campo laboral, buscando que el trabajo profesional responda a la singular dignidad de la persona, para que pueda cumplir con sus fines personales y sociales”. Esta definición será la base para la formulación de los Valores y Principios Corporativos de Edwin Lounge, elementos inexistentes en la gestión actual y necesarios para guiar la conducta de la organización.

V. MATERIAL Y MÉTODO

Según Hernández Sampieri et al., (2014) el diseño metodológico de la investigación se apoya en un enfoque de diagnóstico aplicado y en técnicas de triangulación (entrevista, encuesta y observación) para aumentar la validez de los hallazgos.

a) Exploración: Esta fase inicial consistió en visitas de campo al establecimiento "Edwin Lounge" para observar el funcionamiento de las áreas de servicio y facturación. Durante este proceso de exploración y lluvia de ideas entre los autores, se consideraron diversas alternativas de solución para la problemática encontrada, entre las que se plantearon:

- Realizar un análisis financiero.
- Una planeación estratégica integral.

Tras un análisis de factibilidad y relevancia técnica, se decidió la Planeación Estratégica para la empresa Edwin Lounge, por ser la herramienta que integra de mejor manera los elementos administrativos necesarios para corregir el rumbo empírico actual y garantizar su sostenibilidad.

b) Formulación del problema: A partir del diagnóstico preliminar y la selección del tema, se definió la situación problemática de la siguiente manera: "El desarrollo de la empresa Edwin Lounge se encuentra limitado por su gestión empírica en la actualidad".

c) Adopción de Objetivos: Se establecieron los lineamientos estratégicos del estudio mediante un objetivo general orientado a proponer el Plan Estratégico 2026-2031 y tres objetivos específicos enfocados en el diagnóstico situacional, el análisis de los factores internos/externos mediante matriz FODA y la formulación de la propuesta técnica final.

d) Adopción de Hipótesis: Se plantea como una declaración afirmativa: "La implementación de un plan estratégico fundamentado en el análisis FODA permitirá a

la empresa Edwin Lounge profesionalizar su administración y optimizar sus procesos operativos y financieros, garantizando su competitividad en el mercado".

e) Marco Teórico: Con respecto a este punto, se analizó la teoría planeada por varios autores la cual sirvió como base para describir el alcance que tendrá este trabajo monográfico en lo que se refiere a su objeto de estudio y su campo de acción.

f) Determinación del universo: El objeto de estudio es la empresa "Edwin Lounge", delimitando el campo de acción a su gestión administrativa y estratégica dentro del municipio de Ticuantepe.

g) Operacionalización de las variables: La operacionalización de las variables involucradas se muestra en la Tabla 2.

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Plan Estratégico para la empresa "Edwin Lounge" 2026–2031	Propuesta estratégica	Objetivos estratégicos; metas operativas; estrategias de crecimiento; líneas de acción técnica	Guía de discusión de resultados y contraste con estándares de administración moderna.
Entorno	Económico	Nivel de precios locales; capacidad de gasto; tasa de inflación; tendencias de consumo	Revisión documental (BCN) y encuesta a clientes de Ticuantepe. [8]
Entorno	Político / Legal	Regulaciones sobre licencias y horarios; legislación laboral; obligaciones fiscales y de seguridad social; estabilidad del clima político	Revisión de leyes, gacetas y normativa aplicable. [10]

Entorno	Tecnológico	Herramientas de facturación digital; sistemas POS; control de inventarios; uso de redes sociales	Guía de observación y revisión de literatura especializada. [9]
Entorno	Social / Demográfico	Distribución por edad y género; hábitos de consumo; percepción de seguridad; fidelización	Encuesta a clientes (Anexo 1) y datos municipales del INIDE. [7]
Diagnóstico interno	Organización / Funcionamiento / Operación	Procesos de facturación; control de caja; estructura de funciones; políticas y controles; procedimientos operativos	Entrevista a gerencia (Anexo 2) y guía de observación directa (Anexo 3).

i) Elaboración de instrumentos: Se diseñaron herramientas específicas: guías de entrevista para la gerencia (para evaluar la toma de decisiones), cuestionarios de encuesta para los clientes (percepción de marca) y guías de observación para documentar los procesos de facturación manual asistemáticos.

j) Muestreo: Se aplicará un muestreo probabilístico aleatorio simple para la población de clientes, utilizando la fórmula estadística para poblaciones finitas con el fin de obtener datos con un nivel de confianza del 95% y representatividad técnica.

k) Recolección de información: Los datos primarios se obtendrán mediante trabajo de campo en el local, mientras que la información secundaria provendrá de fuentes oficiales como el Banco Central de Nicaragua y literatura especializada sobre administración de sistemas.

l) Procesamiento de datos: La información será procesada mediante software estadístico y Microsoft Excel, permitiendo la tabulación, cruce de variables y creación de indicadores cuantitativos que reflejen la situación real del negocio.

m) Discusión de los resultados: Se realizará un contraste dialéctico entre los hallazgos empíricos encontrados en la empresa frente a los estándares de la administración moderna y estratégica planteados en el marco teórico.

n) Conclusiones: Se redactarán juicios técnicos sobre la viabilidad de la empresa basándose en el cumplimiento de los objetivos planteados y la validación de la hipótesis de investigación.

o) Recomendaciones: Se formularán estrategias de acción factibles y planes de mejora operativa orientados a que la gerencia de Edwin Lounge pueda ejecutar el plan de forma efectiva y eficiente.

CAPÍTULO I



DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este primer capítulo se realizó una investigación documental y se aplicaron instrumentos de recolección de datos e información, lo cual permitió conocer detalles sobre cómo se encuentra la Organización al inicio de este trabajo.

1.1 PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa "Edwin Lounge" hacia lo externo y lo interno de la Organización.

Objetivos específicos:

1. Identificar factores externos e internos a través de la revisión de la documentación relacionada con el entorno de la empresa y su conformación interna.
2. Recopilar información integral sobre la operatividad de "Edwin Lounge" para el diagnóstico del estado actual de la empresa.
3. Determinar el nivel de satisfacción actual y la percepción de los clientes de "Edwin Lounge" con respecto a la calidad del servicio, la oferta gastronómica y las condiciones físicas del local, con el fin de identificar fortalezas y debilidades competitivas en el mercado de Ticuantepe.
4. Diagnosticar el funcionamiento operativo, la infraestructura y la dinámica de servicio al cliente de "Edwin Lounge", con el fin de identificar los cuellos de botella y las prácticas empíricas que afectan la eficiencia del negocio en tiempo real.

Los detalles correspondientes a la planificación de cada instrumento utilizado: entrevista, encuesta y observación directa aparecen en los anexos 1, 2 y 3 respectivamente. En el caso de la encuesta, en el mismo anexo 2 se muestran los resultados obtenidos, a través de gráficos estadísticos. La recolección de datos se realizó en Edwin Lounge durante diciembre de 2025 y enero de 2026, en concordancia con los objetivos de este trabajo de culminación de estudios.

La entrevista a la gerencia se orientó a recopilar información integral sobre la operatividad de "Edwin Lounge" para el diagnóstico del estado actual de la empresa. De manera complementaria, se aplicaron encuestas de satisfacción con el fin de determinar el nivel de satisfacción actual y la percepción de los clientes con respecto a la calidad del servicio, la oferta gastronómica y las condiciones físicas del local, permitiendo así identificar fortalezas y debilidades competitivas en el mercado de Ticuantepe. Finalmente, se ejecutó un reporte de observación directa para diagnosticar el funcionamiento operativo, la infraestructura y la atención al cliente, identificando las deficiencias y las prácticas empíricas que afectan la eficiencia del negocio actualmente. La tabla 1 muestra el detalle de cómo se planificó el diagnóstico.

Tabla 1. Matriz de Planificación del Diagnóstico

Fuente de Información	Instrumento aplicado	Objetivo específico del instrumento	Hallazgo principal buscado
Clientes	Encuesta estructurada (ver Anexo 1)	Medir el perfil demográfico y nivel de satisfacción.	Validar si el cliente percibe la calidad vs. precio y sus preferencias.
Gerencia / Dueño	Entrevista semiestructurada (ver Anexo 2)	Evaluar la visión estratégica y la toma de decisiones.	Confirmar la ausencia de filosofía institucional (misión/visión/valores).
Procesos internos	Guía de observación directa (ver Anexo 3)	Auditar los flujos de trabajo (caja y cocina).	Evidenciar facturación manual y falta de estandarización.

Entorno	Revisión documental	Análisis PESTEL y 5 fuerzas de Porter.	Identificar amenazas regulatorias y competitivas en Ticuantepe.
----------------	---------------------	--	---

1.2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis PESTEL permite estructurar el estudio del macroentorno identificando oportunidades y amenazas externas. En este apartado se desarrolla el análisis del macroentorno de Edwin Lounge mediante el enfoque PESTEL, integrando evidencia primaria (encuesta a clientes y observación de campo) con evidencia secundaria proveniente de la revisión documental (estadísticas municipales, normativa aplicable y literatura del sector). Con base en esta información, se determinan las principales oportunidades y amenazas externas que condicionan la operación del negocio en Ticuantepe y que posteriormente se incorporan al análisis FODA.

1) Político

Los factores políticos incluyen decisiones y condiciones del entorno gubernamental y municipal que pueden modificar la forma de operar del negocio: permisos, regulaciones, controles y estabilidad.

En Edwin Lounge, lo más sensible es el cumplimiento de licencias y regulaciones municipales vinculadas a funcionamiento (por ejemplo: permisos, inspecciones y disposiciones locales sobre operación) porque cualquier cambio o incumplimiento puede traducirse en sanciones o interrupciones operativas **(A1)**. Fuente: FAOLEX. (2020). Texto consolidado: Ley No. 40, Ley de Municipios (consolidado al 26/11/2020). <https://faolex.fao.org/docs/pdf/nic224172.pdf>

Además, al ser un negocio asociado a expendio/consumo de bebidas alcohólicas, existe normativa que regula este tipo de establecimientos y puede imponer restricciones de ubicación/funcionamiento **(A2)**. Fuente: BVS (Repositorio de Legislación). (1979). Decreto No. 163, Normas para el establecimiento de expendios de bebidas alcohólicas.

<https://docs.bvsalud.org/leisref/2018/03/272/normas-para-el-establecimiento-de-expendios-de-bebidas-alcoholicas.pdf>

Por el lado positivo, llevar permisos al día y operar dentro del marco normativo reduce riesgo y mejora continuidad del negocio **(O1)**. (Esta idea se sustenta en el mismo marco municipal y regulatorio citado arriba).

2) Económico

En lo económico, Edwin Lounge depende del poder adquisitivo del cliente, la estabilidad de precios, el costo de insumos (muchos con componente dolarizado) y el costo del financiamiento.

Aquí el tipo de cambio importa: para 2026 el Banco Central de Nicaragua informó que el deslizamiento se mantiene en 0% anual y fijó el tipo de cambio oficial para todo el año, lo cual facilita planificar compras y precios **(O2)**. Fuente: Banco Central de Nicaragua (BCN). (20/10/2025). BCN informa que la tasa de deslizamiento continuará en 0% anual en 2026.

<https://www.bcn.gob.ni/divulgacion-prensa/bcn-informa-que-la-tasa-de-deslizamiento-del-tipo-de-cambio-del-cordoba-respecto>

Aun así, si el negocio utiliza insumos importados o cotizados en dólares, cualquier alza internacional o encarecimiento en cadena puede sentirse en márgenes **(A3)**.

Aunque la inflación general sea moderada, el IPC muestra movimientos por divisiones y “Restaurantes y hoteles” es un rubro a vigilar porque toca directamente el consumo fuera del hogar **(A4)**. Fuente: INIDE. (2025). Nota de Prensa – IPC diciembre 2025.

https://www.inide.gob.ni/docs/ipc/ipc_2025/ipc_dic25/Nota_de_Prensa_de_Inflacion_diciembre_2025.pdf

Por último, el costo del dinero puede frenar inversiones o encarecer crédito: la TRM es una referencia para el costo de liquidez en córdobas, y cuando se mantiene relativamente alta, el financiamiento se vuelve menos atractivo **(A5)**. Fuente: BCN. (05/02/2026). El BCN mantiene la Tasa de Referencia Monetaria en 5.75%.

<https://www.bcn.gob.ni/divulgacion-prensa/bcn-mantiene-la-tasa-de-referencia-monetaria-en-575-por-ciento>

3) Socio-cultural

En lo sociocultural mandan los hábitos de consumo: cómo se divierte la gente, cuánto está dispuesta a gastar, qué valora (precio vs experiencia) y cómo prefiere pagar.

Para un lounge, una oportunidad es ajustar la propuesta a la experiencia (ambiente, música, atención y seguridad percibida) y convertirlo en un lugar “de elección”, no solo de paso **(O3)**. Pero también hay riesgo si predomina el efectivo, porque obliga a controles de caja más estrictos y disciplina operativa para evitar fugas y errores (A6). Fuente: INIDE. (2024). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2023 – Informe de Resultados (sección de medios de pago).

https://www.inide.gob.ni/docs/enif/Informe_de_Encuesta_de_Inclusion_Financiera_2023_INIDE.pdf

4) Tecnológico

En tecnología, lo que importa para Edwin Lounge es qué tanto puede apoyarse en conectividad y herramientas digitales para vender y controlar la operación: redes sociales para atraer clientes, mensajería para reservas/promos, y sistemas de punto de venta/inventario para ordenar turnos y reducir pérdidas **(O4)**.

El riesgo es que si la conectividad es irregular o el negocio no estandariza procesos (ventas por turno, arqueos, control de inventario), la tecnología termina subutilizada y no genera el ahorro/orden que se espera **(A7)**. Para sustentar que el canal digital es viable en Nicaragua, se puede respaldar con estadísticas del sector publicadas por TELCOR. Fuente: TELCOR. (Datos a septiembre de 2025). Instalación de Fibra Óptica / indicadores del sector. <https://www.telcor.gob.ni/fibra-optica/>

5) Ecológico

Aunque no parezca “lo principal” para un lounge, lo ecológico pega por dos lados muy concretos: manejo de residuos (vidrio, plásticos, orgánicos) y cumplimiento de buenas prácticas que reduzcan quejas o sanciones **(A8)**. Fuente: FAOLEX. (2005). Política Nacional sobre Gestión Integral de Residuos Sólidos (Decreto 47-2005). <https://faolex.fao.org/docs/pdf/nic67207.pdf>

También puede ser una oportunidad simple pero real: prácticas básicas (separación, reducción de plásticos de un solo uso, mejores envases) mejoran la percepción del cliente y bajan costos por desperdicio si se aplican con disciplina **(O5)**. El marco general se respalda con la Ley ambiental. Fuente: FAOLEX. (2014). Texto de Ley No. 217, Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales (con reformas incorporadas). <https://faolex.fao.org/docs/pdf/nic138661.pdf>

6) Legal

En lo legal, Edwin Lounge tiene cuatro frentes típicos:

1. relaciones laborales (contratación, jornadas, pago, higiene y seguridad laboral) **(A9)**. Fuente: CEPAL/OIG. (1996). Nicaragua – Código del Trabajo (Ley 185, publicado en La Gaceta No. 205).
https://oig.cepal.org/sites/default/files/1996_codtrabajo_nic.pdf
2. obligaciones tributarias internas (facturación, impuestos aplicables y cumplimiento formal) **(A10)**. Fuente: Ministerio de Energía y Minas (Colección Digital “La Gaceta”). (17/12/2012). Ley No. 822, Ley de Concertación Tributaria (La Gaceta No. 241).
<https://www.mem.gob.ni/wp-content/uploads/2023/08/2012.12.17-Ley-822-Concertacion-Tributaria-G-241.pdf>
3. deberes frente al consumidor (información clara, reclamos y prácticas comerciales) **(A11)**. Fuente: FAOLEX. (2013). Ley No. 842, Ley de Protección de los Derechos de las Personas Consumidoras y Usuarias.
<https://faolex.fao.org/docs/pdf/nic138640.pdf>
4. Requisitos sanitarios/licencias vinculadas a alimentos y bebidas cuando aplique **(A12)**. Fuente: MINSA. (s. f.). Trámite de Licencias para Establecimientos de Alimentos y Bebidas.
<https://www.minsa.gob.ni/aplicaciones-y-servicios/tramite-de-licencias-para-establecimientos-de-alimentos-y-bebidas>.

1.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA "EDWIN LOUNGE"

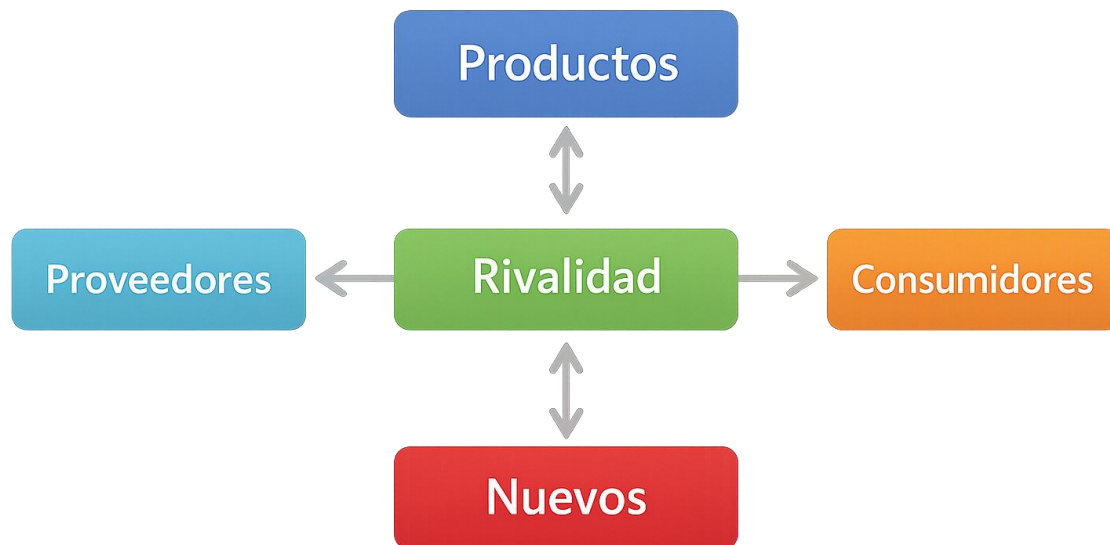


Figura 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Tomando como referencia dichas fuerzas se procedió a realizar el análisis siguiente:

1.3.1 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS

La industria gastronómica y de entretenimiento en Ticuantepe es altamente sensible debido a la proliferación de negocios locales y centros recreativos establecidos en la zona de la Carretera a Masaya, tales como el restaurante Conchas Negras y Asados El Ternero. La competencia ofrece una gama de servicios similares, provocando que los precios de alimentos y licores se mantengan en un rango promedio para no perder clientes.

Edwin Lounge se sitúa en un lugar estratégico del casco urbano de Ticuantepe **(O6)**, diferenciándose por su concepto de ambiente moderno. Sin embargo, al ser un mercado con muchos puntos de comercialización concentrados, la competencia es agresiva **(A13)**. Actualmente, Edwin Lounge no cuenta con un sistema de facturación digital que le permita reaccionar con promociones rápidas frente a la competencia que ya utiliza redes sociales y marketing digital **(A14)**.

Tabla No. 2: Análisis Comparativo de Competidores Directos en Ticuantepe y centros recreativos establecidos en la zona de la Carretera a Masaya.

Factor de Competencia	Edwin Lounge (Nuestra Empresa)	Restaurante Conchas Negras	Asados El Ternero
Especialidad Gastronómica	Alitas, Boneless y Snacks (Concepto Bar-Lounge).	Ceviches, Mariscos y Cocteles.	Asados de res, cerdo y aves (Parrillada tradicional).
Velocidad del Servicio	Lento / Variable: Afectado por procesos manuales y falta de sistema.	Dilatado: Tiempos de espera prolongados en la atención a la mesa.	Rápido / Eficiente: Enfoque en despacho inmediato y servicio "para llevar".
Infraestructura y Ambiente	Moderno: Ubicación estratégica en casco urbano con ambiente juvenil.	Amplio: Cuentan con buen espacio físico para recibir grupos grandes.	Limitado: Local de tamaño reducido, prioriza la rotación rápida.
Fortaleza Principal	Ubicación céntrica y concepto diferenciado (único Lounge).	Calidad superior en alimentos y bebidas (Sabor).	Agilidad operativa y facilidad para pedidos "To-Go" (Para llevar).
Debilidad Principal	Gestión empírica y falta de tecnología (Facturación manual).	Lentitud en el servicio al cliente (Cuellos de botella).	Espacio físico reducido que limita la permanencia del cliente.

1.3.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores

En Nicaragua, el crecimiento del emprendimiento gastronómico facilita la apertura de nuevos "Gastro pubs" y "Lounge Bar". La entrada de inversionistas locales con conceptos frescos atrae al segmento joven que busca innovación **(O7)**.

No obstante, la entrada de nuevos competidores que operan bajo modelos de gestión ya tecnificados impactaría negativamente a Edwin Lounge **(A15)**, ya que el uso de

registros manuales y la falta de procesos organizados lo dejan en desventaja operativa.

Esto obligaría a la empresa a buscar proveedores alternos o reducir sus márgenes para mantenerse al nivel de ventas histórico, lo que requiere crear nuevas estrategias para mantener la credibilidad del negocio en el mercado **(A16)**.

1.3.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

Para el sector de Edwin Lounge, los productos sustitutos se centran en el consumo de bebidas en casa y el auge del "delivery". La disponibilidad de aplicaciones como PedidosYa facilita que los consumidores prefieran la comodidad del hogar **(A17)**.

Para Edwin Lounge, el impacto no es severo debido a que ofrece una "experiencia de local" única **(O8)**. Sin embargo, ante el incremento de tiendas de conveniencia (Pronto, Super Express) que ofertan bebidas frías a precios bajos, existe una leve desventaja si el negocio no mejora sus tiempos de atención al cliente mediante tecnología informático- contable.

1.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Edwin Lounge se abastece fundamentalmente de proveedores nacionales de gran escala como Compañía Cervecera de Nicaragua **(CCN)** y Compañía Licorera de Nicaragua **(CLNSA)**. Debido al aumento de los impuestos y problemas de inflación, el negocio se ve obligado a buscar eficiencia para mantener los precios al consumidor final **(A18)**.

La existencia de una amplia cartera de proveedores en Nicaragua permite obtener mejores precios si se gestiona el crédito de forma adecuada **(O9)**. No obstante, para lograrlo se debe contar con una estructura financiera definida que evite caer en márgenes de liquidez, ya que la una mala organización financiera de Edwin Lounge podría dificultar la obtención de mejores condiciones comerciales y descuentos por volumen.

1.3.5 CONSUMIDORES

A diario circulan por Ticuantepe miles de personas de las cuales una parte busca opciones de esparcimiento nocturno y gastronomía. El auge que tiene la zona como corredor turístico es cada vez mayor **(O10)**. Edwin Lounge logra llegar al consumidor mayormente por la fidelidad de sus clientes antiguos que se guían por el prestigio de la marca **(O11)**.

Para mantener esa fidelidad, la empresa debe tener en cuenta los gustos cambiantes y el poder adquisitivo de la población. No contar con un sistema de información que analice las preferencias de los clientes impide generar planes de promoción y ofertas precisas. El área financiera de Edwin Lounge debe presentar una planificación para solventar gastos y generar ofertas que mantengan la afluencia de personas para cumplir con los compromisos de pago del negocio **(O19)**. La caracterización de Ticuantepe como zona de afluencia turística se respalda en literatura local sobre el destino.

Tras el análisis integral de las cinco fuerzas de Porter, se determina que la rivalidad entre empresas competidoras constituye la fuerza dominante que condiciona la sostenibilidad de Edwin Lounge. Esta dominancia se fundamenta en la alta sensibilidad de la industria gastronómica en Ticuantepe, donde la proliferación de negocios locales y centros recreativos en la Carretera a Masaya genera una presión constante sobre la fidelización del cliente.

La supremacía de esta fuerza se manifiesta principalmente a través de la brecha tecnológica operativa. Mientras que los competidores directos han logrado niveles de agilidad operativa y presencia en plataformas digitales, Edwin Lounge mantiene un modelo de gestión empírica con procesos de facturación manual. En consecuencia, la rivalidad competitiva actúa como el factor de mayor peso, ya que magnifica las debilidades internas del negocio y exige una transición urgente hacia la profesionalización administrativa propuesta en este plan estratégico.

1.4 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Para el análisis situacional interno del restaurante Edwin Lounge se utilizaron diferentes métodos de recolección de información (entrevistas, encuestas y observación directa) que permitieron realizar un diagnóstico exhaustivo del negocio. El diagnóstico interno se fundamenta en la aplicación del método de análisis propuesto por Roberto R.B. DeHolanda.

Dado que la empresa opera bajo un esquema empírico y carece de estados financieros formales o históricos documentados, esta metodología resulta idónea, ya que permite evaluar la realidad operativa de la organización agrupando 10 factores críticos en tres dimensiones principales: Organización, Funcionamiento y Operación, los cuales son los siguientes:

- Medio Ambiente.
- Política y dirección.
- Productos y procesos.
- Financiamiento.
- Medio de producción.
- Suministros.
- Actividad productora.
- Organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica.
- Comercialización.

Procesamiento de la información:

Instrumento de recolección de información:

Para llevar a cabo el diagnóstico interno de Edwin Lounge y nutrir los factores de la metodología de DeHolanda. Esto permitió contrastar la operatividad del negocio desde múltiples perspectivas, garantizando la objetividad de los hallazgos. Los instrumentos aplicados fueron los siguientes:

1. **Guía de entrevista:** Aplicada directamente al gerente propietario (**ver Anexo 1**). Su objetivo principal fue recopilar información cualitativa de primera mano sobre el modelo de gestión administrativa, los métodos de control financiero, la toma de decisiones y la visión a futuro de la dirección.
2. **Observación directa:** Se realizaron visitas de campo continuas a las instalaciones del restaurante, especialmente durante las horas de mayor demanda. Esta técnica permitió evidenciar en tiempo real el flujo de los procesos operativos y la ejecución empírica del servicio por parte del personal.
3. **Encuesta de satisfacción:** Aplicada a una muestra representativa de la clientela (**ver Anexo 2**). Este instrumento fue fundamental para obtener una perspectiva externa e imparcial sobre el nivel de servicio. Permitted evaluar métricas como la calidad del producto, la percepción del ambiente y los tiempos de espera, contrastando así la visión interna de la gerencia con la realidad experimentada por el consumidor final.

1.4.1 DIMENSIÓN DE ORGANIZACIÓN

Esta dimensión evalúa la estructura de autoridad, la formalidad en la toma de decisiones, la cultura institucional y la administración del talento humano.

1.4.1.1 FACTOR: POLÍTICA Y DIRECCIÓN

Desde el inicio de sus operaciones en 2015, la dirección de Edwin Lounge se ha ejercido bajo un modelo de gestión estrictamente empírico y de carácter unipersonal. Al nacer como un emprendimiento impulsado por el esfuerzo individual y centrado primordialmente en la calidad del producto gastronómico, la empresa no ha logrado consolidar una política organizacional formalizada (**D1**). En la actualidad, carece de una Misión, Visión y Valores documentados, lo que impide que el talento humano cuente con una "brújula corporativa" que alinee sus esfuerzos hacia un objetivo común.

Esta ausencia de filosofía institucional se traduce en un estilo de liderazgo reactivo. A través de las entrevistas aplicadas, se constató que el propietario asume simultáneamente labores administrativas y operativas.

La toma de decisiones recae de manera centralizada y absoluta en su persona, basándose en la intuición comercial, la costumbre y las urgencias del "día a día", en lugar de sustentarse en el análisis de datos. Si bien este enfoque intuitivo permitió que el negocio logrará posicionarse como un referente en Ticuantepe **(F1)**, actualmente representa su principal freno administrativo.

Esta visión a corto plazo incapacita a la gerencia para delegar funciones con eficacia, limitándose a "apagar fuegos" operativos y volviendo a la empresa vulnerable frente a competidores con modelos de gestión más profesionales.

1.4.1.2 ORGANIGRAMA

Debido a la carencia de una estructura organizacional formalmente documentada **(D2)**., la información se obtuvo de los resultados de la entrevista. Este instrumento permitió identificar de manera directa los vínculos de subordinación y las líneas de mando en cada nivel jerárquico, mediante observación directa, así como la entrevista con el propietario.

A partir de estos resultados se procedió a crear el organigrama empírico que sistematiza la operatividad real y genérica del negocio hasta el presente.

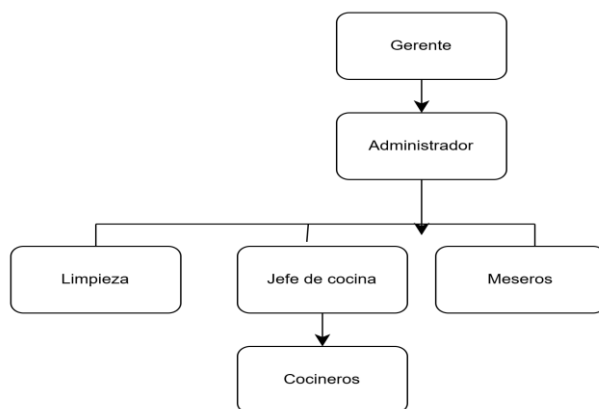


Imagen 2. Organigrama empírico. Fuente: Elaboración propia

Dirección

A diferencia de las organizaciones estructuradas, la dirección de Edwin Lounge no cuenta con una junta directiva ni un cuerpo gerencial diversificado. La administración y autoridad recaen enteramente en la figura del **Gerente Propietario**, quien ejerce un liderazgo de carácter unipersonal y centralizado.

a) Funciones de la Dirección: Actualmente, es el propietario quien asume simultáneamente todas las funciones administrativas y operativas del local. Al carecer de mandos medios (como un administrador de turno o un jefe de meseros), la gerencia debe encargarse de las compras al día, el manejo de la "caja única", la supervisión del personal y la atención directa de incidencias en el piso de ventas.

b) Remuneración Gerencial: A diferencia de una estructura corporativa formal, el propietario no tiene asignado un salario fijo mensual ni dietas. Su remuneración se obtiene de manera empírica a través de la disposición directa del efectivo de las ventas diarias, lo que perpetúa la mezcla de las finanzas personales con las de la empresa.

c) Coordinación y Reuniones: En la empresa no se realizan reuniones formales, periódicas ni documentadas de planificación con el personal. La comunicación de directrices se ejecuta de manera netamente verbal y reactiva. En los últimos meses, esta falta de coordinación estructurada ha generado conflictos operativos e interrupciones en el servicio durante las horas pico (fines de semana), ya que las decisiones se toman para "apagar fuegos" en el momento, en lugar de seguir un plan de acción previo.

d) Supervisión de Operaciones: En cuanto a las operaciones que se llevan a cabo en el área de cocina y salón, la dirección se ve obligada a realizar una supervisión constante y desgastante. Debido a que los procesos internos no están documentados ni estandarizados (las recetas se hacen "al cálculo" y no hay manuales de funciones), las operaciones son vulnerables a errores humanos. Esto impide al propietario a que se le dificulte delegar tareas básicas y limitando su tiempo para pensar en el crecimiento estratégico del negocio.

1.4.1.3 Factor: Fuerza de Trabajo

El equipo humano de Edwin Lounge se caracteriza por su alto nivel de lealtad y compromiso hacia el negocio **(F2)**; sin embargo, su administración es completamente informal. La captación de nuevo personal se realiza por recomendación y confianza, sin un proceso técnico de selección. Debido a la carencia de una estructura organizacional documentada, Las instrucciones y la asignación de tareas se comunican de forma netamente verbal **(D3)**.

Esto genera que el personal trabaje bajo la premisa de hacer "un poco de todo", lo que frecuentemente ocasiona duplicidad de esfuerzos, omisión de tareas clave y confusión en los roles, especialmente durante las horas pico. Asimismo, esta informalidad crea una dependencia absoluta de la memoria y la experiencia de los colaboradores más antiguos, poniendo en riesgo la operatividad del local si alguno de ellos llegara a ausentarse.

1.4.2 Dimensión de Funcionamiento

Esta dimensión abarca el manejo de los recursos económicos, la fluidez del capital y la tecnología utilizada para registrar las operaciones comerciales diarias.

1.4.2.1 Factor: Financiamiento

El negocio opera íntegramente con capital propio y se sostiene a través del flujo de efectivo generado por las ventas diarias. El principal y más crítico hallazgo en este factor es la inexistencia de una separación patrimonial. Edwin Lounge opera bajo el esquema de una "caja única" **(D4)**, donde los ingresos del negocio se mezclan constantemente con las finanzas personales del propietario.

Esta práctica empírica imposibilita conocer el margen de ganancia real de la empresa y absorbe la liquidez del negocio. Al disponer del efectivo de la caja para gastos no planificados, se impide la creación de un fondo de reserva para contingencias operativas (como la reparación de un equipo dañado) o la acumulación de capital para planes de reinversión estructurados.

1.4.2.2 Factor: Procesamiento de Información

La empresa adolece de lo que técnicamente se define como una profunda "ceguera financiera" **(D5)**. Todo el procesamiento de la información comercial desde la toma de comandas en las mesas, hasta la facturación y el cobro se ejecuta mediante procesos enteramente manuales, uso de calculadoras y cuadernos de apuntes.

La carencia de herramientas tecnológicas adecuadas genera un impacto negativo que se divide en dos grandes problemas operativos:

- Falta de un Sistema Informático de Gestión (Software): La ausencia de un programa informático para la facturación y el control ralentiza severamente el servicio al cliente, generando tiempos de espera de 10 a 15 minutos solo para el cálculo manual y entrega de la cuenta **(D6)**. A nivel administrativo, no contar con este software hace imposible generar reportes históricos de ventas, identificar cuáles son los platillos más rentables, controlar las mermas de inventario o auditar si el dinero ingresado en caja coincide exactamente con el producto despachado en cocina.
- Limitaciones en el Método de Cobro (Terminal POS): Por otro lado, al momento de procesar el pago, la falta o el uso ineficiente de un terminal POS físico (datáfono para la recepción ágil de tarjetas de crédito y débito) limita las facilidades de transacción para el comensal. Al depender en gran medida de los cobros en efectivo, se retrasa la liberación de la mesa por el conteo del cambio, se incrementa el riesgo de errores matemáticos humanos (cuadros de caja fallidos) y se expone al local a un mayor riesgo de seguridad al acumular grandes volúmenes de dinero físico en la "caja única" durante la noche.

1.4.3 Dimensión de Operación

Esta dimensión examina microscópicamente el ciclo de servicio completo de Edwin Lounge. Se analiza la cadena de valor desde la gestión de la infraestructura física y la adquisición de la materia prima, hasta los métodos de transformación en cocina y la entrega de la experiencia final al consumidor.

1.4.3.1 Factor: Medio Ambiente (Infraestructura)

El establecimiento goza de una ventaja competitiva inicial al estar situado estratégicamente en una zona de alto tráfico dentro del casco urbano de Ticuantepe (F3). Su infraestructura proyecta un concepto de "Lounge" moderno, apoyado por una selección atractiva de mobiliario e iluminación, generando una clara diferenciación visual frente a la oferta tradicional dominada por asadores y marisquerías.

No obstante, la observación directa reveló que el acondicionamiento del espacio físico se realizó de manera completamente empírica, careciendo de un estudio de capacidad instalada. La distribución interna del local no obedece a un diseño planimétrico técnico. Las mesas, la ubicación de la barra y las áreas de tránsito fueron acomodadas priorizando la estética visual por encima de la ergonomía del servicio y el aforo máximo permitido.

Durante las horas de mayor demanda (fines de semana), esta deficiente organización espacial debido a la distribución empírica **(D7)**. Los pasillos entre las mesas resultan demasiado estrechos, lo que obstaculiza el libre y rápido tránsito de los meseros desde la zona de despacho en cocina hacia el salón. Este defecto de diseño infraestructural tiene un efecto dominó: incrementa los tiempos de traslado, dificulta el retiro de la vajilla sucia (ralentizando la rotación de mesas) y eleva significativamente el riesgo de incidentes laborales (derrames, choques entre el personal y los clientes), interrumpiendo la experiencia de confort que el concepto "Lounge" promete vender.

1.4.3.2 Factor: Productos

La oferta gastronómica de Edwin Lounge está fuertemente liderada por su especialidad en alitas y snacks, productos que gozan de una excelente reputación en el mercado local **(F4)**. El sabor distintivo y la presentación de este producto estrella se han consolidado como la principal fortaleza comercial de la empresa. Este factor es el ancla de su modelo de negocio y el motivo central que garantiza la retención de su clientela actual.

Sin embargo, desde una perspectiva técnica, el menú adolece de una falta de "Ingeniería de Menú". La empresa depende casi exclusivamente de la alta rotación de un solo tipo de producto (las alitas) **(D8)**, lo que concentra el riesgo comercial. Al no existir un análisis estructurado de rentabilidad por platillo, la gerencia desconoce cuáles son los productos "estrella" (alta rentabilidad y alta popularidad) versus los productos "perro" (baja rentabilidad y baja popularidad). Esta dependencia absoluta del producto principal permite a la empresa mantenerse a flote a pesar de sus debilidades administrativas, pero la vuelve extremadamente vulnerable ante fluctuaciones en el precio del pollo a nivel nacional.

1.4.3.3 Factor: Medios de Producción

En el área de barra y cocina, Edwin Lounge cuenta con los equipos de cocción y refrigeración básicos e indispensables para operar (freidoras, cocinas industriales, congeladores). No obstante, el diagnóstico evidencia una carencia absoluta de medios de producción orientados a la precisión y el control **(D9)**.

El área de preparación carece de instrumentos de medición exactos (tazas medidoras estandarizadas, temporizadores industriales). Asimismo, existe una brecha tecnológica severa en la comunicación interna: no se cuenta con pantallas de visualización de pedidos (KDS - Kitchen Display System) ni impresoras de tickets en el área de caliente. Como resultado, las comandas ingresan a la cocina de forma verbal o mediante papeles informales. Esta falta de medios técnicos modernos no solo limita la capacidad y velocidad de producción del personal, sino que incrementa drásticamente el margen de error humano (pedidos olvidados, equivocaciones en las salsas), obligando a los cocineros a reprocesar órdenes y generar mayores tiempos de espera para el comensal.

1.4.3.4 Factor: Suministros

La gestión de la cadena de abastecimiento en Edwin Lounge se ejecuta bajo un modelo estrictamente reactivo y de improvisación **(D10)**. Las compras de insumos críticos (carne, aceites, salsas, vegetales y bebidas) se realizan literalmente "a la semana". El abastecimiento se ejecuta en mercados locales y supermercados

cercanos únicamente cuando el personal detecta visualmente que el inventario físico está a punto de agotarse.

Este empirismo logístico presenta tres deficiencias graves:

- Pérdida de margen: Al no contar con contratos formales ni compras por volumen con proveedores mayoristas, la empresa adquiere sus insumos a precios de consumidor final, absorbiendo la inflación diaria y reduciendo drásticamente su margen de utilidad neta.
- Riesgo de Desabastecimiento: La falta de un sistema de control de inventarios que defina "máximos, mínimos y puntos de reorden" provoca que, en días de alta demanda no prevista, el local se quede sin materia prima clave en medio del servicio.
- Falta de Control FIFO: No se aplica el método PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas), lo que aumenta el riesgo de caducidad y deterioro de los insumos almacenados en los equipos de refrigeración.

1.4.3.5 Factor: Actividad Productora

Los procesos operativos de transformación en el área de cocina carecen de toda estandarización **(D11)**. La preparación de los alimentos desde el marinado inicial hasta el salseado final del producto estrella se realiza "al cálculo". El resultado de la producción depende enteramente de la memoria, el criterio visual y la sazón del cocinero que se encuentre de turno.

Al no existir Fichas Técnicas documentadas (recetas estándar que especifique gramajes exactos, tiempos de cocción y métodos de emplatado), el empirismo operativo genera dos problemas críticos:

- Inconsistencia en la Calidad: El cliente no recibe exactamente el mismo producto ni la misma porción en cada visita, lo que pone en riesgo la fidelidad a la marca.

- **Costos Ocultos y Mermas:** El sobre-porcionamiento sistemático (servir un poco más de salsa o papas "al cálculo") constituye una fuga silenciosa de capital. Esta práctica provoca un nivel elevado de desperdicio de materia prima (mermas) que actualmente no es cuantificado, supervisado ni costado por la gerencia **(D12)**, distorsionando cualquier intento de calcular el costo real de venta de cada platillo.

1.4.3.6 Factor: Comercialización

A pesar de la popularidad empírica del local, las estrategias formales de comercialización y retención por parte de la gerencia actual son prácticamente nulas **(D13)**. Las ventas se sostienen casi exclusivamente gracias al crecimiento orgánico y la recomendación tradicional "boca a boca" de los clientes habituales **(F5)**.

La empresa no cuenta con un presupuesto asignado para publicidad, ni ejecuta un plan de marketing digital estructurado. Aunque Edwin Lounge tiene presencia en redes sociales, su administración es esporádica y se utiliza meramente como un tablero de anuncios (publicación de fotos sin llamado a la acción), careciendo de métricas de conversión. Adicionalmente, al no poseer un sistema, la empresa es incapaz de crear una base de datos (CRM) de sus clientes frecuentes. Se está desaprovechando la oportunidad de implementar programas de fidelización, promociones dirigidas por historial de consumo y campañas específicas para captar nuevos segmentos dentro del mercado joven y económicamente activo de la zona de Carretera a Masaya y Ticuantepe.

1.4.4 Tabla de Fortalezas y Debilidades identificadas a lo interno “Edwin Lounge”

Una vez realizado todo este diagnóstico situacional interno se logró identificar las fortalezas y debilidades que aparecen reflejadas en la tabla.

CÓDIGO	FACTOR / HALLAZGO IDENTIFICADO
F1	Posicionamiento sólido como negocio referente en el mercado de Ticuantepe.

F2	Equipo humano con un alto nivel de lealtad y compromiso hacia el negocio.
F3	Ubicación estratégica en una zona de alto tráfico dentro del casco urbano.
F4	Excelente reputación y sabor a nivel local.
F5	Crecimiento orgánico sostenido gracias a la recomendación "boca a boca" de los clientes.
D1	La empresa no ha logrado consolidar una política organizacional formalizada
D2	Carencia de una estructura organizacional y líneas de mando formalmente establecidas.
D3	Instrucciones no definidas únicamente verbal
D4	Operan mediante el uso de una "caja única".
D5	"Ceguera financiera" debido al registro de comandas y facturación de forma enteramente manual.
D6	Falta de un sistema informático (Software) para generar reportes de ventas y controlar inventarios.
D7	Distribución física empírica que genera pasillos estrechos en horas pico.
D8	Falta de "Ingeniería de Menú" y dependencia absoluta de la rotación de un solo producto.
D9	Carencia de instrumentos de medición y tecnología de comunicación en el área de cocina.
D11	Falta de estandarización (recetas preparadas "al cálculo").
D12	Nivel elevado de desperdicio de materia prima (mermas) y no cuantificados por la gerencia.
D13	Nula inversión publicitaria
A1	Alza de costos en insumos importados o dolarizados.
A2	Rivalidad agresiva con negocios y centros recreativos locales.
A3	Desventaja frente a competencia que ya usa marketing digital.
A4	Entrada de nuevos competidores con modelos tecnificados.
A5	Auge del "delivery" que facilita el consumo en el hogar
O1	El cumplimiento de permisos reduce riesgos de sanciones.

O2	Estabilidad cambiaria (deslizamiento 0%) facilita planificación.
O3	Ajuste de propuesta a la "experiencia de local" única.
O4	Viabilidad de uso de redes y herramientas digitales.
O5	Prácticas básicas de reducción de costos y desperdicios.

Tabla No 3. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II



PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATÉGICA DE EDWIN LOUNGE

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATÉGICA DE EDWIN

LOUNGE

En este Capítulo II se pretende formalizar todo el planteamiento de la estrategia de la empresa "Edwin Lounge", lo cual comprende la misión, visión, principios, valores y su plan estratégico en sí, diseñado para el periodo 2026-2031. Esta formulación nace como respuesta directa a los hallazgos detectados durante la fase de diagnóstico.

2.1 Cultura organizacional

Tal como se evidenció en el análisis interno del Capítulo I, Edwin Lounge ha operado bajo un modelo empírico. Al tratarse de un emprendimiento que creció sobre la marcha, la empresa ha carecido de una filosofía institucional documentada que guíe a su talento. Para profesionalizar su gestión y crear una verdadera identidad corporativa, se ha analizado la cultura actual para establecer los siguientes lineamientos formales:

2.1.1 Principios

Mediante la observación directa (**Anexo 3**) y la entrevista a la gerencia (**Anexo 5**), se determinó que el negocio no posee principios rectores formalizados. En la actualidad, la operatividad se rige por el principio no escrito de "resolver el día a día" o apagar fuegos operativos. La calidad del producto se sostiene únicamente por el talento empírico del personal de cocina, y el servicio se brinda según el sentido común de cada mesero, sin un estándar de atención definido.

Basados en la necesidad de superar estas debilidades operativas e institucionalizar el negocio, se proponen los siguientes principios:

- **Calidad Total:** Compromiso inquebrantable con la excelencia en la preparación de alimentos. Este principio busca erradicar la producción "al cálculo" identificada en el diagnóstico, garantizando que el producto estrella (alitas) mantenga un estándar superior y uniforme frente a la competencia local.

- **Formalidad:** Transición definitiva de la gestión intuitiva hacia procesos administrativos documentados y técnicos que respalden la toma de decisiones.
- **Innovación Tecnológica:** Búsqueda e implementación constante de nuevas herramientas informáticas. Este principio responde a la urgencia de integrar sistemas automatizados (software) para la facturación e inventarios, evitando el estancamiento comercial.
- **Hospitalidad:** Crear un ambiente donde cada cliente se sienta bienvenido, tratado con respeto y agilidad, minimizando los tiempos de espera y fomentando la fidelidad a la marca.

2.1.2 Valores

Según lo manifestado por el propietario en la entrevista (**Anexo 5**), la contratación del personal se realiza basada en la "**recomendación y la confianza**", lo que ha generado valores implícitos como la lealtad y el esfuerzo físico. Sin embargo, al regirse únicamente por la costumbre y no existir valores formalmente documentados, se han originado malas prácticas operativas toleradas por el sistema, tales como la falta de transparencia contable (uso de "caja única") y la irresponsabilidad en el manejo de inventarios (mermas no reportadas).

Para alinear al equipo hacia la nueva visión de la empresa, se establecen los siguientes valores obligatorios:

- **Honestidad y Transparencia:** Actuar con integridad absoluta en el manejo de los recursos. Este valor ataca directamente el problema de la "**ceguera financiera**" y la "caja única" detectados, exigiendo registros claros y la separación definitiva de las finanzas personales y del negocio.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento estricto de las normativas de higiene, horarios, control de mermas y obligaciones laborales, dejando atrás el trabajo a la libre interpretación.
- **Trabajo en Equipo:** Colaboración fluida y sinérgica entre cocina, barra y servicio de mesa. Este valor es clave para superar los cuellos de botella y las barreras de comunicación verbal que actualmente ralentizan el servicio.

- **Compromiso:** Dedicación al crecimiento de la empresa, entendiendo que la estandarización y la sostenibilidad del negocio benefician el desarrollo profesional y económico de todos los colaboradores.

2.1.3 Ambiente de Trabajo

A través de la entrevista a la gerencia, se constató que, si bien el equipo es leal, el clima laboral se vuelve caótico durante los fines de semana. La falta de definición de roles provoca que el personal colapse en las horas pico. Esto genera un ambiente de trabajo caracterizado por el estrés operativo y los roces entre compañeros, ocasionados principalmente por fallas en la comunicación verbal entre el salón de mesas y la cocina.

El ambiente de trabajo que se desea conformar a futuro es de profesionalismo, orden y comunicación asertiva. Se busca erradicar la desorganización actual para crear un clima donde cada colaborador conozca sus funciones específicas. Esto permitirá reducir los niveles de estrés durante las horas de alta demanda, minimizando los conflictos internos y mejorando la alineación del personal hacia los objetivos comunes de Edwin Lounge.

2.1.4 Estructura organizativa

En el Capítulo I se identificó un organigrama empírico donde el propietario asume simultáneamente labores administrativas y operativas de campo, centralizando la toma de decisiones y limitando la capacidad de crecimiento del negocio.

Para solucionar esto, se propone una transición hacia una estructura funcional, estableciendo líneas de mando claras y creando puestos estratégicos que liberen a la gerencia general.

Dentro de este nuevo organigrama, destacan dos puestos clave creados específicamente para resolver las carencias del diagnóstico:

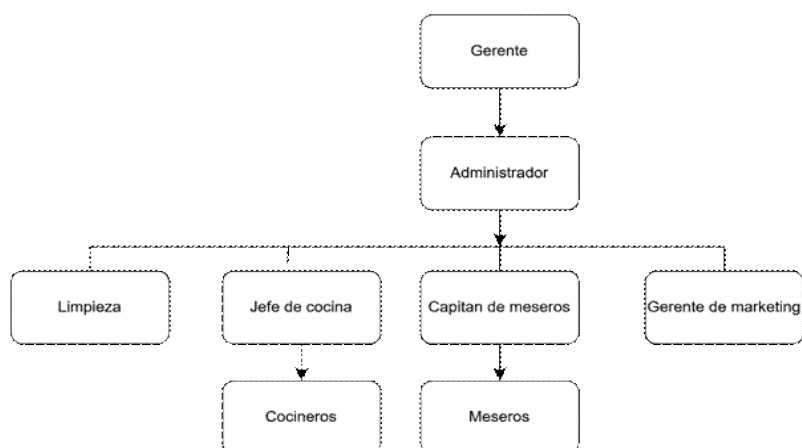


Imagen 4 organigrama propuesto por Edwin Lounge. Fuente: Elaboración propia

Dentro de este nuevo organigrama, destacan dos puestos clave creados específicamente para resolver las carencias del diagnóstico:

Gerente de Marketing:

¿Por qué se creó?

En el Capítulo I se evidenció que Edwin Lounge carece de inversión publicitaria y maneja sus redes sociales de forma esporádica como un simple tablero de anuncios.

¿Qué resolverá?

Este puesto será el encargado de diseñar estrategias digitales formales, crear campañas de fidelización, analizar el mercado para captar nuevos segmentos en Ticuantepe y aprovechar el crecimiento demográfico de la zona, asegurando un incremento sostenido de las ventas.

Jefe de Meseros:

¿Por qué se creó?

El diagnóstico mostró que las instrucciones se dan de forma netamente verbal y que existen deficiencia en el piso de ventas debido a la mala distribución del local y la falta de coordinación entre salón y cocina en horas pico.

¿Qué resolverá?

Será el eslabón táctico entre la cocina y los clientes. Se encargará de supervisar el flujo de las comandas, organizar el tránsito de los meseros para evitar incidentes, medir los tiempos de entrega de los platillos y garantizar que el "Protocolo de Servicio" se cumpla estandarizada mente en cada mesa.

2.2 Enfoque estratégico

2.2.1 Misión

Durante la fase de diagnóstico (**Capítulo I**), se aplicó unos de los métodos de recopilación de información se realizó la entrevista a profundidad al propietario del local. (**anexo 1 guía de entrevista**). Cabe destacar que el negocio Edwin Lounge no consolidó una visión y misión institucional formalizada. Esto se debe a que nació como un emprendimiento personal que operaba bajo un modelo de gestión empírica, centrado en la calidad del producto (alitas) más que en la planificación estratégica. sin embargo, el propietario tiene ideas sobre el futuro del negocio, como de su propio local y la constante mejora de su atención.

En Base a lo recopilado con el instrumento de la entrevista, se estructura la siguiente tabla que refleja la misión empírica

Fuente	Misión empírica	Estructura que debe de tener	Lo que falta
Entrevista Pregunta 1. ¿Como nació la idea de Edwin lounge y cuál era su sueño principal al inicio? (Anexo 5. pregunta 1)	Somos un restaurante y bar, un espacio de entretenimiento. Nos dedicamos a ofrecerle a los jóvenes y a las familias de la zona	¿Quiénes somos?	Darle una identidad y posicionamiento territorial.

Entrevista Pregunta 2. ¿Quiénes son la empresa Edwin lounge? (Anexo 5. Pregunta 2)	Nos dedicamos a ofrecerle a los jóvenes y a las familias de la zona un lugar acogedor con buena comida, buena música y un ambiente agradable para que se relajen.	¿Qué hacemos?	Definir claramente la propuesta de valor y el segmento de mercado.
Entrevista Pregunta 4. ¿Qué considera usted que es lo que hace único a Edwin Lounge frente a la competencia en Ticuantepe? (Anexo 5. Pregunta 4)	Definitivamente el sabor de nuestras alitas, esa es nuestra receta estrella y a la gente le encanta. Además, la estética del local, la iluminación y los muebles le dan ese toque que llama mucho la atención y nos diferencia de los asadores de carne o marisquerías que hay por la carretera.	¿Como lo hacemos?	Establecer el compromiso de calidad y la erradicación de los problemas actuales

Tabla No 4. Fuente Elaboración Propia.

Al integrar esos elementos, la misión propuesta de Edwin Lounge quedaría redactada de la siguiente manera:

"Somos una empresa gastronómica y de entretenimiento consolidada como referente en Ticuantepe. Nos dedicamos a ofrecer a los jóvenes y familias una propuesta de valor diferenciada, brindando un espacio acogedor para su relajación. Nuestro compromiso es brindar una experiencia única a través de nuestra receta estrella de alitas y una estética inigualable, garantizando la excelencia de nuestro servicio y superando la gestión empírica para asegurar la calidad continua."

2.2.2 Visión

De igual manera, según lo obtenido en las entrevistas. (**anexo 1 guía de entrevista**), se puede destacar que su visión como lo menciona en la pregunta 3 (**anexo 5. Pregunta 3**), mi visión es llegar a ser una cadena líder, tener otras sucursales o franquicias porque el producto gusta mucho. Pero no te voy a mentir, no tengo ningún plan escrito o formal. Hasta ahora hemos ido creciendo sobre la marcha, resolviendo el día a día y apagando los fuegos que van saliendo.

En la siguiente tabla, al igual que la misión, se refleja la visión empírica:

Fuente	Visión empírica	Estructura que debe de tener	Lo que falta
Entrevista Pregunta 3. ¿Dónde visualiza su negocio de aquí a 5 años? (Anexo 5. pregunta 3)	no posee una visión escrita para ese para ese plazo, pero si es llegar a ser una cadena líder,	Plazo de tiempo 5 anos	Transformar el deseo informal en una meta cronológica exacta y auditable que delimite el horizonte del plan estratégico
Entrevista Pregunta 3. ¿Dónde visualiza su negocio de aquí a 5 años? (Anexo 5. Pregunta 3)	Mi visión es llegar a ser una cadena líder, tener otras sucursales o franquicias porque el producto gusta mucho	Rumbo al que se busca llegar en a largo plazo	Delimitar el alcance geográfico específico para la expansión (Ticuantepé y zonas aledañas) y establecer formalmente el modelo de negocio que se pretende replicar.

Entrevista Pregunta 3. ¿Dónde visualiza su negocio de aquí a 5 años? (Anexo 5. Pregunta 3)	Hasta ahora hemos ido creciendo sobre la marcha, resolviendo el día a día y apagando los fuegos que van saliendo	Impacto que tendrá	Definir los pilares de transformación interna (gestión administrativa moderna, automatización de procesos y profesionalización del talento humano) necesarios para erradicar la gestión reactiva y lograr la solidez empresarial.
---	---	-------------------------------	---

Tabla No 5. Fuente Elaboración Propia.

De igual manera, según lo obtenido en las entrevistas. **(anexo 1 guía de entrevista)**, Al integrar esos tres elementos **(plazo, rumbo e impacto)**, la Visión propuesta para Edwin Lounge quedaría redactada de la siguiente manera:

"Ser para el año 2031 la cadena de restaurante líder en Tlaxiaco y zonas aledañas, replicando nuestro modelo de negocio a través de nuevas sucursales o franquicias, respaldados por una gestión administrativa moderna, la automatización de nuestros procesos y la profesionalización del talento humano, erradicando la gestión reactiva para alcanzar una verdadera solidez empresarial."

2.3 Matriz FODA de Edwin Lounge

Para la elaboración de la matriz FODA se utilizaron los factores críticos identificados en el Diagnóstico Situacional (Capítulo I). Debido a las limitantes de tiempo para la ejecución del plan y con el fin de priorizar los hallazgos con mayor impacto operativo, se seleccionaron 5 elementos clave por cada categoría: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, A continuación, se presenta la matriz con los cruces de los factores internos y externos:

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1: Posicionamiento sólido en Ticuantepe. F2: Equipo con alto nivel de lealtad y compromiso. F3: Ubicación estratégica en zona de alto tráfico. F4: Excelente reputación del producto estrella (alitas). F5: Crecimiento orgánico por recomendación boca a boca.	D1: Registro de comandas y facturación manual. D2: Falta de software para control de ventas e inventarios. D3: Abastecimiento reactivo e improvisado (compras al día). D4: Falta de estandarización en preparación de alimentos. D5: Nivel elevado de desperdicio de materia prima (mermas).
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
O1: El cumplimiento de permisos reduce riesgos de sanciones. O2: Estabilidad cambiaria (deslizamiento 0%) facilita planificación. O3: Ajuste de propuesta a la "experiencia de local" única. O4: Viabilidad de uso de redes y herramientas digitales. O5: Prácticas básicas de reducción de costos y desperdicios.	(F1, F3, O3): Explotar la ubicación y el prestigio actual para consolidar el concepto "Lounge" como una experiencia superior al consumo tradicional. (F4, F5, O4): Potenciar el crecimiento orgánico mediante campañas digitales enfocadas en la calidad del producto estrella.	(D1, D2, O4): Erradicar la ceguera financiera implementando un sistema digital de gestión aprovechando la conectividad disponible. (D3, O2): Optimizar el presupuesto de compras aprovechando la estabilidad cambiaria para planificar inventarios.
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Alza de costos en insumos importados o dolarizados. A2: Rivalidad agresiva con negocios y centros recreativos locales. A3: Desventaja frente a competencia que ya usa marketing digital. A4: Entrada de nuevos competidores con modelos tecnificados. A5: Auge del "delivery" que facilita el consumo en el hogar	(F1, F4, A2, A4): Blindar la marca ante la rivalidad agresiva resaltando el sabor distintivo y la exclusividad del ambiente moderno. (F3, A5): Utilizar la ubicación estratégica para generar promociones de consumo inmediato que compitan con la comodidad del hogar.	(D4, D5, A1): Implementar fichas técnicas y control de porciones para mitigar el impacto directo del alza de costos en insumos. (D1, D2, A3): Migrar a la facturación digital con urgencia para eliminar la brecha tecnológica frente a la competencia

Tabla 6. Matiz FODA

2.4 Estrategias (Trilogía de Hall)

Siguiendo la metodología de la Trilogía de Hall, se compactaron las estrategias relacionando Problema - Objetivo - Estrategia. Cada punto aquí responde directamente a los cruces realizados en la Matriz FODA anterior:

N°	OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS
1	Ceguera financiera: El registro manual de comandas y falta de software impiden conocer la rentabilidad real (D1, D2).	Automatizar el 100% de los procesos operativos y el control financiero en tiempo real.	D1D2O4 : Implementar un sistema digital de gestión (POS) para facturación e inventarios, aprovechando la conectividad disponible.
2	Inconsistencia operativa: La falta de fichas técnicas genera mermas elevadas y variabilidad en el sabor (D4, D5).	Estandarizar la producción gastronómica para garantizar la calidad y reducir el desperdicio.	D4D5A1 : Diseñar Fichas Técnicas y controles de porcamente para mitigar el impacto del alza de costos en insumos.
3	Vulnerabilidad competitiva: Riesgo de perder mercado ante nuevos negocios tecnificados y el auge del delivery (A4, A5).	Fidelizar a la base de clientes actual y fortalecer la exclusividad del servicio en el local	F1F4A2A4 : Blindar la marca resaltando el sabor distintivo y la experiencia de "ambiente moderno" que la competencia no ofrece.
4	Dependencia exclusiva del "boca a boca" y falta de presencia en canales digitales (A3).	Incrementar la captación de nuevos clientes mediante una estrategia de comunicación digital.	F4F5O4 : Potenciar el crecimiento orgánico mediante campañas en redes sociales enfocadas en la

			reputación del producto estrella.
5	Improvisación en suministros: Compras al día que elevan los costos operativos y afectan el flujo de caja (D3).	Optimizar la cadena de abastecimiento para mejorar los márgenes de utilidad.	D3O2 : Planificar las compras e inventarios aprovechando la estabilidad cambiaria para obtener mejores precios con proveedores.
6	Riesgo de estancamiento: Necesidad de evolucionar la propuesta de valor para mantener la relevancia en Ticuantepe (O3).	Consolidar a Edwin Lounge como el referente número uno de "experiencia única" en la zona.	F1F3O3 : Explotar la ubicación estratégica y el prestigio para transformar el local en una experiencia superior al consumo tradicional.

Tabla 7. Trilogía de Hall.

En la tabla anterior se logró compactar todas aquellas estrategias que tenían relación con los mismos elementos, quedando expresadas de forma sistémica. Por ejemplo, al combinar la falta de software con la ceguera financiera y la oportunidad tecnológica, la estrategia se consolida como: D1D2O4: Implementar un sistema digital de gestión (POS) para facturación e inventarios.

2.4.1 Objetivos estratégicos

Partiendo de los pseudo objetivos expuestos en la Trilogía de Hall, se perfeccionaron los objetivos estratégicos (operacionales) bajo el enfoque **SMART** para el periodo 2026-2031, llevándolos a la expresión siguiente:

O.1.- Migrar el 100% de la facturación y el control de inventarios a un sistema digital automatizado (POS), a partir del 01 de marzo de 2026.

O.2.- Incrementar las ventas anuales en un 15% sostenido mediante la ejecución de estrategias de marketing digital, a partir del 01 de enero de 2027.

O.3.- Reducir las mermas y desperdicios de materia prima en cocina en un 20% mediante el uso estricto de recetas estándar y fichas técnicas, a partir del 01 de junio de 2026.

O.4.- Documentar y formalizar al 100% los Manuales de Procedimientos y Funciones de la empresa para eliminar la informalidad en las líneas de mando, a partir del 30 de agosto de 2026.

O.5.- Lograr un índice de satisfacción del cliente superior al 90% (medido a través de encuestas digitales de retroalimentación), a partir del 01 de enero de 2027.

O.6.- Establecer un fondo de reserva financiera equivalente a 3 meses de operación para mitigar contingencias externas, a partir del 01 de diciembre de 2028.

O.7.- Separar totalmente el patrimonio personal del empresarial mediante la apertura de una cuenta bancaria corporativa, a partir del 30 de noviembre de 2026.

Partiendo de la jerarquización de los objetivos operacionales, se procedió a la construcción del Árbol de Objetivos. Esta herramienta permite visualizar de forma gráfica la relación causa-efecto entre las metas propuestas, asegurando que cada acción táctica contribuya directamente al cumplimiento de la visión del negocio.

Obsérvese que estos objetivos aparecen ordenados de acuerdo con su nivel de importancia y prioridad operativa para la sostenibilidad de Edwin Lounge. Estratégicamente, y de conformidad con el periodo de tiempo en que deben ejecutarse, se estructuraron a través de una cadena lógica que nace desde la base administrativa y financiera (solución a la ceguera financiera y mezcla de patrimonios) hasta alcanzar el objetivo supremo de rentabilidad y escalabilidad en el mercado de Ticuantepe.

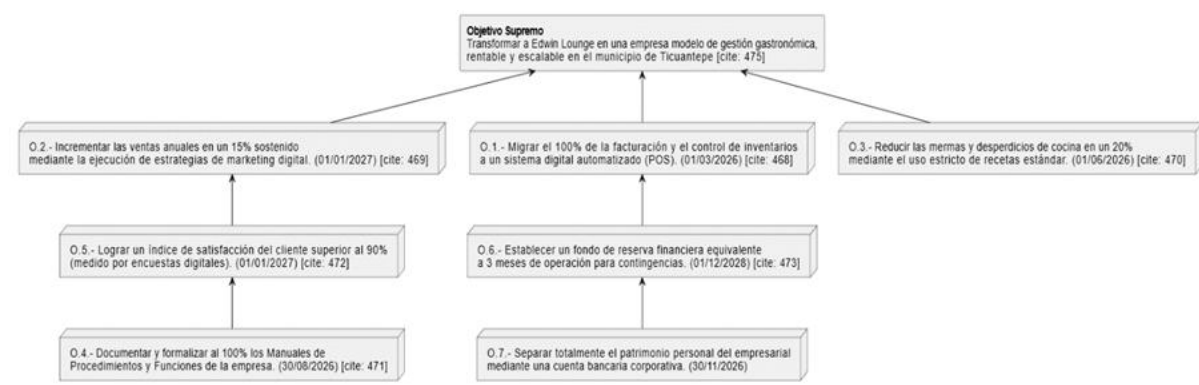


Imagen 5. Árbol de objetivos.

2.4.2 Las metas

Una vez obtenidos los objetivos estratégicos y sus respectivas estrategias de solución, se procedió a formular las metas correspondientes. Estas metas representan los hitos cuantificables y con fecha de cumplimiento que permitirán alcanzar los objetivos operacionales de **Edwin Lounge**. La tabla siguiente muestra la relación integral entre el objetivo, la estrategia y su meta específica:

N	OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS
1	O.1.- Migrar el 100% de la facturación y el control de inventarios a un sistema digital	D1D2O4: Implementar un sistema de gestión integrado (POS/ERP) que centralice las ventas y	M1.1: Cotizar y adquirir el software y hardware (computadora, impresora térmica) para el 15 de febrero de 2026 .

	(POS), a partir del 01 de marzo de 2026.	existencias en tiempo real.	M1.2: Capacitar al 100% del personal en el uso del sistema para el 25 de febrero de 2026.
2	O.2.- Incrementar las ventas anuales en un 15% sostenido mediante marketing digital, a partir del 01 de enero de 2027.	F4F5O4: Desarrollar un Plan de Marketing Digital agresivo aprovechando la reputación de las "alitas" en redes sociales.	M2.1: Contratar un gestor de redes sociales o agencia digital para el 15 de noviembre de 2026 . M2.2: Lanzar la primera campaña publicitaria pagada en Facebook/Instagram para el 15 de diciembre de 2026.
3	O.3.- Reducir las mermas y desperdicios de cocina en un 20% mediante recetas estándar, a partir del 01 de junio de 2026.	D4D5A1: Estandarizar los procesos de producción mediante el uso riguroso de fichas técnicas y porcinamente exacto.	M3.1: Elaborar y documentar las Fichas Técnicas de todos los platillos del menú para el 15 de mayo de 2026.

			M3.2: Adquirir básculas digitales y equipos de medición para cocina para el 20 de mayo de 2026.
4	O.4.- Documentar y formalizar al 100% los Manuales de Procedimientos y Funciones, a partir del 30 de agosto de 2026.	D2D3: Elaborar manuales administrativos y operativos que definen la estructura y responsabilidades del personal.	M4.1: Realizar el levantamiento de funciones actuales y organigrama para el 30 de junio de 2026. M4.2: Redactar y entregar copias físicas del Manual de Funciones a los colaboradores para el 20 de agosto de 2026.
5	O.5.- Lograr un índice de satisfacción del cliente superior al 90%, a partir del 01 de enero de 2027.	F1F3O3: Establecer un sistema permanente de retroalimentación y control de calidad en el servicio al cliente.	M5.1: Diseñar la encuesta digital y generar códigos QR para las mesas para el 10 de diciembre de 2026.

			M5.2: Capacitar a meseros en el protocolo de solicitud de feedback para el 20 de diciembre de 2026.
6	O.6.- Establecer un fondo de reserva financiera equivalente a 3 meses de operación, a partir del 01 de diciembre de 2028.	D4A1: Mantener un bolsón de reserva financiera (ahorro programado) para mitigar riesgos económicos.	M6.1: Apertura una cuenta bancaria corporativa exclusiva para el fondo de reserva para el 30 de noviembre de 2026. M6.2: Programar transferencia mensual del 5% de utilidades netas iniciando el 01 de enero de 2027.

Tabla 8. Objetivos – Estrategias – Metas.

2.4.3 Problemas a resolver

En la primera columna de la **Trilogía de Hall** se mostró la problemática identificada y cruzada con las estrategias de solución. En dicha tabla se observa que varios problemas se repiten o están interconectados, lo cual significa que existe una vinculación directa entre los objetivos planteados y la resolución de las carencias actuales. La problemática ya depurada y priorizada para este Plan Estratégico es la siguiente:

1. **Facturación manual y falta de control de inventarios:** Actualmente se opera con procesos asistemáticos que generan "ceguera financiera" e impiden conocer la rentabilidad real del negocio.
2. **Toma de decisiones empíricas:** La gerencia decide basándose únicamente en la intuición y experiencia, sin respaldo de datos técnicos o reportes estadísticos que ofrece la tecnología moderna.
3. **Inexistencia de una estrategia de mercadeo formal:** La promoción depende casi exclusivamente de la recomendación "boca a boca", limitando la captación de nuevos clientes y segmentos de mercado.
4. **Ausencia de filosofía organizacional:** No existen Misión, Visión, Valores ni manuales de funciones documentados, lo que dificulta la alineación y el compromiso operativo del personal.
5. **Vulnerabilidad ante la competencia agresiva:** Falta de herramientas tecnológicas y de fidelización para competir frente a una oferta gastronómica local en constante crecimiento.
6. **Limitación del ámbito geográfico:** El crecimiento del negocio se encuentra estancado en su ubicación actual sin planes concretos para escalar el modelo de negocio o el delivery.
7. **Elevado nivel de mermas y desperdicios:** La falta de estandarización en cocina provoca costos ocultos que no son cuantificados por la gerencia actualmente.

Adicionalmente, se consideran aquí los elementos de la problemática de fondo identificados originalmente en el diagnóstico:

- Procesos operativos eficientes que complican el flujo de servicio en horas pico.
- Comunicación interna básica y ambiente de trabajo no estructurado por la falta de perfiles de puesto.
- Estancamiento en el crecimiento de mercado y aprovechamiento de oportunidades tecnológicas.
- Riesgo de sostenibilidad futura debido a la informalidad administrativa y financiera.

- Sobre la base de toda la problemática anterior, se ratifica la situación problemática definida para este trabajo:

"El desarrollo de la empresa 'Edwin Lounge' se encuentra limitado por su gestión empírica en la actualidad".

Considerando toda esta problemática, se procedió a realizar un **Árbol de Problemas** que muestra cada una de las situaciones que podrán ser resueltas mediante los objetivos y estrategias planteadas.

Como se observa en el análisis, la situación problemática abordada tiene como efecto principal el estancamiento en la escalabilidad del negocio, lo cual a su vez provoca una baja rentabilidad real y una alta vulnerabilidad ante competidores que operan bajo modelos de gestión profesionalizados. Si no se profesionaliza la administración, los problemas operativos seguirán afectando la calidad del servicio y la sostenibilidad financiera a largo plazo.

VI. CONCLUSIONES

El diagnóstico integral realizado a la empresa **"Edwin Lounge"** permite concluir que el modelo de gestión puramente empírico, aunque funcional en sus inicios en 2015, constituye actualmente el principal factor de estancamiento para la organización. Esta falta de formalidad se manifiesta en una estructura organizacional inexistente donde la toma de decisiones depende de la intuición del propietario, careciendo de una Misión, Visión y Valores documentados que orienten el esfuerzo del capital humano hacia objetivos estratégicos de largo plazo.

En la dimensión financiera, se determinó una condición de "ceguera financiera" crítica debido a que el 100% de la facturación y el registro de comandas se ejecutan de forma manual. La práctica de operar bajo una "caja única", donde se mezclan los ingresos del negocio con los gastos personales del propietario, impide conocer el margen de utilidad real y limita la capacidad de reinversión planificada, vulnerando la sostenibilidad económica del establecimiento ante fluctuaciones del mercado.

A nivel operativo, se constató una ineficiencia sistemática en los procesos de producción y servicio al cliente. La ausencia de fichas técnicas provoca que la elaboración de los productos se realice "al cálculo", generando mermas elevadas y variabilidad en la calidad del producto estrella. Asimismo, la distribución física empírica del local genera cuellos de botella en horas pico, elevando los tiempos de espera para el cierre de cuentas hasta los 15 minutos, lo que compromete la experiencia del consumidor y la rotación de mesas.

Finalmente, el análisis del entorno revela que Edwin Lounge posee una ventaja competitiva sólida basada en el sabor de sus alitas y su ubicación estratégica en Ticuantepe, pero se encuentra en una posición de vulnerabilidad tecnológica. La rivalidad agresiva de competidores que ya utilizan marketing digital y sistemas de gestión profesionalizados exige una transición inmediata hacia la planeación estratégica para evitar el desplazamiento del mercado y garantizar la escalabilidad del modelo de negocio.

VII. RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones obtenidas en el desarrollo de este documento, se considera como principal recomendación para la gerencia de **"Edwin Lounge"** que es de vital importancia que se lleven a cabo las estrategias propuestas en el plan de acción 2026-2031, con la finalidad de profesionalizar la administración y alcanzar mejores resultados tanto operativos como económicos.

Adicionalmente, a continuación, proponemos las recomendaciones finales para la adecuada implementación del plan estratégico:

- **Automatización Digital:** Iniciar de manera prioritaria la migración hacia un sistema de gestión digital integrado software que automatice la facturación y el control de inventarios, eliminando los registros manuales.
- **Nivel Organizacional:** Implementar el organigrama funcional propuesto, procedimientos para descentralizar la autoridad y definir claramente las líneas de mando, especialmente en los puestos de Gerente de Marketing y jefe de Meseros.
- **Saneamiento Financiero:** Establecer una separación estricta entre el patrimonio personal y el empresarial mediante la apertura de una cuenta bancaria corporativa y la creación de un fondo de reserva para contingencias.
- **Evaluación y Control Continuo:** Evaluar de manera trimestral los resultados de la implementación, retroalimentando y revisando el cumplimiento de los objetivos SMART establecidos para detectar nuevas oportunidades de mejora y asegurar el aumento de la rentabilidad.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Nicaragua (BCN). (2026). *BCN informa sobre el resultado de la inflación en 2025* (nota de prensa, 15 de enero de 2026). Disponible en:

<https://www.bcn.gob.ni/divulgacion-prensa/bcn-informa-sobre-el-resultado-de-la-inflacion-en-2025> (recuperado el 6 de febrero de 2026).

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*.

McGraw-Hill Interamericana.

DeHolanda, R. (1986). *Folleto de Contabilidad Gerencial*. Managua: Universidad Nacional de Ingeniería.

Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas*. CEPAL. Disponible en:

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cda41fa9-3b00-41e7-9457-20cbe18510fa/content> (recuperado el 6 de febrero de 2026).

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014).

Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill Education.

Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE). (s. f.). *Cifras municipales: Ticuantepe*. Disponible en:

<https://www.inide.gob.ni/docu/censos2005/CifrasMun/Managua/Ticuantepe.pdf> (recuperado el 6 de febrero de 2026).

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (8th ed.). Pearson Education.

Junta de Gobierno de Reconstrucción Nacional. (1979). *Decreto N° 165-79: "Ventas de bebidas alcohólicas"*. La Gaceta (21/11/1979). Disponible en:

<https://sites.bvsalud.org/legislacion/factores-de-riesgo/resource/?id=leisref.act.268> (recuperado el 6 de febrero de 2026).

López, J. (2014). *Ticuantepe: un destino turístico innovador*. Revista de Investigación en Ciencias Económicas (REICE), 2(4). Disponible en: Dialnet (recuperado el 6 de febrero de 2026).

López, N. H. (2008). *Ética y Desarrollo Profesional*. Managua: Impresiones Marcel.

Mintzberg, H. (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Prentice Hall.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

IX. ANEXOS

ANEXOS 1

GUÍA DE ENTREVISTA A GERENCIA GENERAL

Objetivo General: Recopilar información integral sobre la operatividad de "Edwin Lounge" para el diagnóstico del estado actual de la empresa, sobre la base de un análisis externo e interno

Objetivos Específicos de la Entrevista:

1. Identificar la filosofía y visión estratégica que guía al negocio desde su origen.
2. Evaluar el grado de formalización en la organización de funciones y recursos humanos.
3. Analizar la eficiencia de los controles administrativos, financieros y operativos vigentes.

I. FILOSOFÍA Y ESTRATEGIA (Misión y Visión)

Origen: ¿Cómo nació la idea de Edwin Lounge y cuál era su sueño principal al iniciar en 2015?

Propósito: ¿Quiénes son la empresa Edwin lounge?

Futuro: ¿Dónde visualiza su negocio de aquí a 5 años? ¿Tiene un plan escrito para llegar ahí o va decidiendo sobre la marcha?

Diferenciación: ¿Qué considera usted que es lo que hace único a Edwin Lounge frente a la competencia en Ticuantepe?

II. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (Recursos Humanos)

Contratación: Cuando contrata nuevo personal, ¿busca un perfil específico con experiencia o contrata más por recomendación y confianza?

Definición de Roles: ¿Sus empleados tienen claro cuáles son sus tareas específicas o todos hacen "un poco de todo" según se necesite en el momento?

Claridad: ¿Sabe usted exactamente cuáles son sus responsabilidades diarias, o a veces siente confusión sobre qué le toca hacer a quién?

Documentación: ¿Existe algún documento donde se le expliquen al empleado sus obligaciones, o las instrucciones se dan solo de forma verbal?

III. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA (Políticas y Controles)

Control de Ventas: ¿Cómo registra las ventas del día? ¿Utiliza algún sistema de computadora o lo hace mediante apuntes manuales?

Toma de Decisiones: ¿Cómo sabe si el negocio está ganando o perdiendo dinero realmente? ¿Cuenta con estados financieros (contabilidad) o se basa en el flujo de efectivo diario?

Manejo del Dinero: ¿Existe una separación estricta entre el dinero del negocio y sus gastos personales, o se manejan desde una misma "caja"?

Inventarios: ¿Cómo controla que no se roben o desperdicien los insumos (cervezas, carne, etc.)? ¿Realizan conteos físicos periódicos?

IV. PROCESOS OPERATIVOS (Cocina y Servicio)

Herramientas: ¿Considera que cuenta con todas las herramientas y equipos necesarios para hacer su trabajo rápido y bien? (Ej. sistema de pedidos, utensilios).

Cocina: ¿Utilizan medidas exactas (tazas, gramos) para preparar los platos o lo hacen "al cálculo"?

Servicio: Cuando el local está lleno, ¿qué es lo que más se les dificulta? (Ej. cobrar rápido, que salgan los pedidos a tiempo, comunicar errores).

V. AMBIENTE Y COMUNICACIÓN

Clima Laboral: ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo con sus compañeros?
¿Hay colaboración o cada quien "hala por su lado"?

Retroalimentación: Si usted tiene una idea para mejorar algo o una queja, ¿siente que el dueño lo escucha y toma en cuenta?

VI. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE (FODA)

Fortaleza: En su opinión, ¿qué es lo que más les gusta a los clientes de Edwin Lounge? (Lo que siempre elogian).

Debilidad: ¿De qué se quejan más los clientes? (Ej. tardanza, errores en la cuenta, sabor de la comida).

ANEXOS 2

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

Objetivo General: Determinar el nivel de satisfacción actual y la percepción de los clientes de "Edwin Lounge" con respecto a la calidad del servicio, la oferta gastronómica y las condiciones físicas del local, con el fin de identificar fortalezas y debilidades competitivas en el mercado de Ticuantepe.

Objetivos Específicos: Evaluar la calidad de los productos (alimentos y bebidas) y la agilidad del servicio brindado por el personal, para detectar áreas de mejora operativa. Medir la percepción del cliente sobre la infraestructura, limpieza, ambiente y presentación del establecimiento, determinando si cumplen con las expectativas del mercado meta. Identificar la frecuencia de visita y los hábitos de consumo de los clientes para establecer el nivel de fidelidad actual hacia la marca.

Sección 1: Datos generales

1. Edad:

- ☐ Menor de 18
- ☐ 18–25
- ☐ 26–35
- ☐ 36–50
- ☐ Más de 50

2. Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino
- ☐ Otro / Prefiero no decirlo

3. ¿Con qué frecuencia visita Edwin Lounge?

- ☐ Varias veces por semana
- ☐ Una vez por semana

- Dos a tres veces al mes
- Una vez al mes
- Ocasionalmente

Sección 2: Opinión sobre el servicio (escala 1 a 5) (1 = Muy insatisfecho / 5 = Muy satisfecho)

4. Calidad de la comida y bebidas

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. Tiempo de espera para ser atendido

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. Amabilidad del personal

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. Limpieza y presentación del local

- 1

- ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
8. Relación calidad-precio
- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5

Sección 3: Percepción general

9. ¿Cuál es el principal motivo por el que visita Edwin Lounge?
- ☐ Variedad en el menú
 - ☐ Atención del personal
 - ☐ Ambiente agradable
 - ☐ Precios accesibles
 - ☐ Otro:
10. ¿Recomendaría Edwin Lounge a otras personas?
- ☐ Sí
 - ☐ No
 - ☐ Tal vez

Sección 4: Sugerencias

1. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el servicio o la experiencia en Edwin Lounge? (Campo de texto abierto)

ANEXOS 3

REPORTE DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA ("Edwin Lounge")

Objetivo General:

- Diagnosticar el funcionamiento operativo, la infraestructura y la dinámica de servicio al cliente de "Edwin Lounge", con el fin de identificar los cuellos de botella y las prácticas empíricas que afectan la eficiencia del negocio en tiempo real.

Objetivos Específicos:

- Verificar el flujo de los procesos operativos en las áreas de cocina y barra, identificando tiempos muertos, desperdicio de insumos y la falta de estandarización en la preparación de alimentos (uso de recetas "al cálculo").
- Documentar el proceso de facturación y cobro, evidenciando las limitaciones y riesgos de error humano derivados del uso de sistemas manuales (comandas de papel) en momentos de alta demanda.
- Evaluar la calidad de la atención al cliente durante las "horas pico", observando la actitud del personal, la rapidez de respuesta ante solicitudes y el manejo de quejas.
- Inspeccionar las condiciones físicas del establecimiento (mobiliario, iluminación, limpieza y distribución de mesas), para la comodidad del comensal.

VISITA No. 1: ENFOQUE EN INFRAESTRUCTURA Y FLUJO DE SERVICIO

Hallazgo 1 (Ubicación y Acceso): Se constató que el negocio goza de una ubicación estratégica en el casco urbano de Ticuantepe, con fácil acceso. Sin

embargo, se observó que la señalización externa es básica, dependiendo visualmente del conocimiento previo de los locales.

Hallazgo 2 (Ambiente y Mobiliario): El concepto "Lounge" está bien logrado en cuanto a iluminación y mobiliario, diferenciándose de competidores tradicionales como los asadores. No obstante, la distribución de las mesas no sigue un plano técnico, lo que en momentos dificulta el tránsito fluido de los meseros.

Hallazgo 3 (Recepción del Cliente): No existe un protocolo de bienvenida estandarizado. Los clientes entran y buscan mesa por su cuenta, sin que un anfitrión gestione la ubicación, lo cual genera desorden visual cuando llegan grupos grandes.

VISITA No. 2: ENFOQUE EN OPERACIONES CRÍTICAS (HORA PICO)

Hallazgo 4 (Toma de Pedidos): Se evidenció que los meseros toman las órdenes en libretas de papel o de memoria. Esto ocasionó que, en dos ocasiones, el mesero tuviera que regresar a la mesa a confirmar un detalle del pedido, retrasando el ingreso de la comanda a cocina.

Hallazgo 5 (Proceso de Cocina - Empirismo): Al observar la cocina, se notó que la preparación de alimentos (especialmente el salseado de alitas) se realiza "al cálculo". No se observó el uso de balanzas ni tazas medidoras (ausencia de fichas técnicas), lo que confirma la variabilidad en el producto y la imposibilidad de controlar mermas.

Hallazgo 6 (Facturación): El punto más crítico se detectó al momento de cobrar. El cálculo de la cuenta se realiza manualmente (sumando con calculadora o mentalmente). Esto generó una demora promedio de 10 a 15 minutos para entregar

la cuenta al cliente, causando ansiedad visible en los comensales que ya querían retirarse.

VISITA No. 3: ENFOQUE EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Hallazgo 7 (Ceguera Financiera): Se observó que el dinero ingresado por las ventas se coloca en una caja común sin separación estricta de fondos. Se presenció cómo se tomaba efectivo de la misma caja para realizar compras menores de emergencia (hielo/limones) en la pulpería cercana, confirmando la mezcla de finanzas y la falta de planificación de compras.

Hallazgo 8 (Dirección Verbal): Durante toda la jornada, las instrucciones del propietario al personal fueron verbales y reactivas ante problemas del momento. No se vio a ningún empleado consultando un manual de funciones o procedimiento escrito.

Hallazgo 9 (Inventarios): La reposición de bebidas en la barra se hizo de forma visual (cuando se veía vacío el refrigerador), sin llenar ningún formato de requisición o control de salida de almacén.

ANEXOS 4

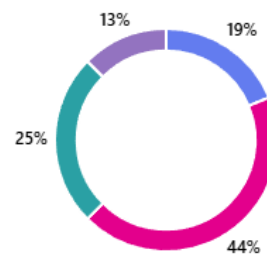
Resultados de encuestas de satisfacción

1. ¿Edad?

1. Edad

[Más detalles](#)

● 18-25	3
● 26-35	7
● 36-50	4
● Mas de 50	2



2. ¿Sexo?

2. Sexo

[Más detalles](#)

● Masculino	9
● Femenino	7
● Otras	0

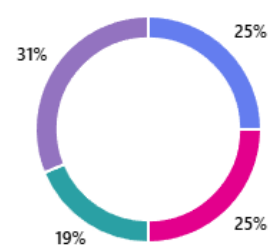


3. ¿Con que frecuencia visita Edwin Lounge?

3. ¿Con qué frecuencia visita Edwin Lounge?

[Más detalles](#)

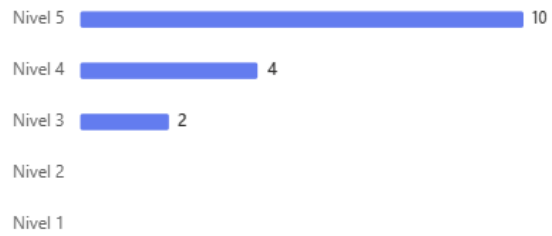
● Varias veces por semana	4
● Una vez por semana	4
● Una vez al mes	3
● Ocasionalmente	5



4. ¿Calidad de la comida y bebidas?

4. Calidad de la comida y bebidas

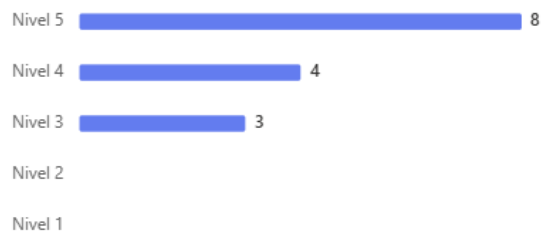
[Más detalles](#)



5. ¿Tiempo de espera para ser atendido?

5. Tiempo de espera para ser atendido

[Más detalles](#)



6. ¿Amabilidad del personal?

6. Amabilidad del personal

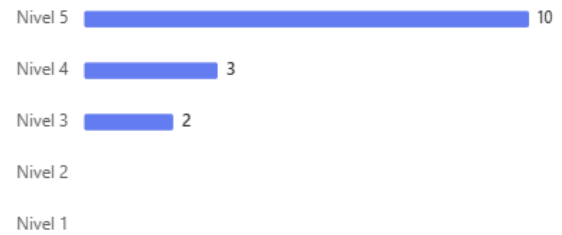
[Más detalles](#)



7. ¿Limpieza y presentación del local?

7. Limpieza y presentación del local

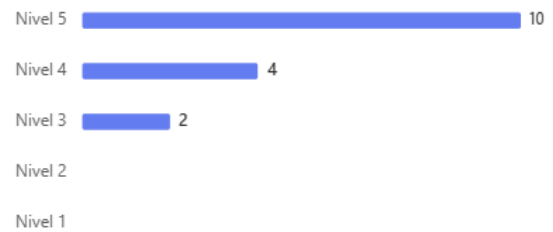
[Más detalles](#)



8. ¿Relación calidad-precio?

8. Relación calidad-precio

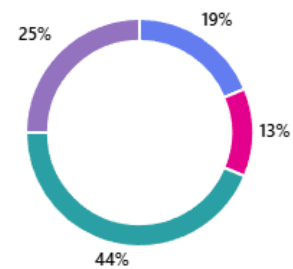
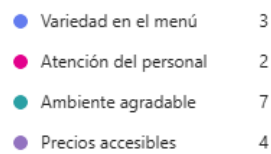
[Más detalles](#)



9. ¿Cuál es el principal motivo por el que visita Edwin Lounge?

9. ¿Cuál es el principal motivo por el que visita Edwin Lounge?

[Más detalles](#)

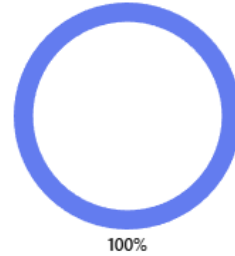


10. ¿Recomendaría Edwin Lounge a otras personas?

10. ¿Recomendaría Edwin Lounge a otras personas?

[Más detalles](#)

● SI 16
● No 0



11. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el servicio o la experiencia en Edwin Lounge?

11. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el servicio o la experiencia en Edwin Lounge?
(Campo de texto abierto)

[Más detalles](#)

16
Respuestas

Respuestas más recientes
"Mejoras la atención"
"Mejorar los tiempos de espera"
"Mejorar al infraestructura"
...

ANEXOS 5.

Transcripción de Entrevista a Gerencia General (Edwin Lounge)

Entrevistado: Propietario / Gerente General de Edwin Lounge

Lugar: Instalaciones de Edwin Lounge, Ticuantepe.

Objetivo: Recopilar información integral sobre la operatividad para el diagnóstico situacional.

I. FILOSOFÍA Y ESTRATEGIA (Misión y Visión)

1. Origen: ¿Cómo nació la idea de Edwin Lounge y cuál era su sueño principal al iniciar?

Respuesta: Nació del esfuerzo personal, yo quería poner un negocio propio que ofreciera algo distinto aquí en Ticuantepe. Mi sueño era tener un lugar donde la gente pudiera comer unas excelentes alitas, que es nuestra especialidad, y pasarla bien en un ambiente moderno, no en la típica fritanga o asador tradicional.

2. Propósito: ¿Quiénes son la empresa Edwin lounge?

Respuesta: Somos un restaurante y bar, un espacio de entretenimiento. Nos dedicamos a ofrecerle a los jóvenes y a las familias de la zona un lugar acogedor con buena comida, buena música y un ambiente agradable para que se relajen.

3. Futuro: ¿Dónde visualiza su negocio de aquí a 5 años? ¿Tiene un plan escrito para llegar ahí o va decidiendo sobre la marcha?

Respuesta: Sinceramente, mi visión es llegar a ser una cadena líder, tener otras sucursales o franquicias porque el producto gusta mucho. Pero no te voy a mentir, no tengo ningún plan escrito o formal. Hasta ahora hemos ido creciendo sobre la marcha, resolviendo el día a día y apagando los fuegos que van saliendo.

4. Diferenciación: ¿Qué considera usted que es lo que hace único a Edwin Lounge frente a la competencia en Ticuantepe?

Respuesta: Definitivamente el sabor de nuestras alitas, esa es nuestra receta estrella y a la gente le encanta. Además, la estética del local, la iluminación y los muebles le dan ese toque que llama mucho la atención y nos diferencia de los asadores de carne o marisquerías que hay por la carretera.

II. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (Recursos Humanos)

5. Contratación: Cuando contrata nuevo personal, ¿busca un perfil específico con experiencia o contrata más por recomendación y confianza?

Respuesta: Casi siempre contrato por recomendación de conocidos o del mismo personal. Busco gente de confianza y que tenga ganas de trabajar. No tengo un perfil de puesto escrito ni hago entrevistas técnicas.

6. Definición de Roles: ¿Sus empleados tienen claro cuáles son sus tareas específicas o todos hacen "un poco de todo" según se necesite en el momento?

Respuesta: Aquí todos hacemos un poco de todo. Si la cocina está llena, el mesero ayuda; si la barra está atrasada, alguien más entra. Como no hay manuales, a veces en las horas pico nos enredamos porque todos corren por todos lados.

7. Claridad: ¿Sabe usted exactamente cuáles son sus responsabilidades diarias, o a veces siente confusión sobre qué le toca hacer a quién?

Respuesta: Yo como dueño termino haciendo de todo. Hago la parte administrativa, pago a proveedores, pero si el local se llena me toca meterme de mesero, cobrar o ir a comprar insumos de emergencia. A veces es abrumador porque no puedo delegar mucho.

8. Documentación: ¿Existe algún documento donde se le expliquen al empleado sus obligaciones, o las instrucciones se dan solo de forma verbal?

Respuesta: Todo es verbal. Cuando alguien entra nuevo, yo o los más antiguos le decimos cómo se hacen las cosas y ya. No tenemos manuales de funciones ni reglamentos impresos.

III. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA (Políticas y Controles)

9. Control de Ventas: ¿Cómo registra las ventas del día? ¿Utiliza algún sistema de computadora o lo hace mediante apuntes manuales? *Respuesta:* Todo lo hacemos manual. Los muchachos anotan las comandas en papelitos o cuadernos, y yo sumo todo con calculadora. No tenemos sistema informático de facturación ni computadora para eso.

10. Toma de Decisiones: ¿Cómo sabe si el negocio está ganando o perdiendo dinero realmente? ¿Cuenta con estados financieros (contabilidad) o se basa en el flujo de efectivo diario?

Respuesta: Me baso en la bolsa diaria. Si al final del día o de la semana pagué los gastos, le pagué al personal y quedó plata en la caja, asumo que estamos ganando. No llevo estados financieros formales ni contabilidad técnica.

11. Manejo del Dinero: ¿Existe una separación estricta entre el dinero del negocio y sus gastos personales, o se manejan desde una misma "caja"?

Respuesta: Es una sola caja. Como el negocio es mío, a veces agarro de la venta del día para pagar un gasto personal de emergencia, o si falta hielo o limones saco efectivo de la misma caja para ir a comprar a la pulpería. Sé que se mezcla todo.

12. Inventarios: ¿Cómo controla que no se roben o desperdicien los insumos (cervezas, carne, etc.)? ¿Realizan conteos físicos periódicos?

Respuesta: Es puro control visual. Yo me asomo a las refrigeradoras y si veo que ya hay poca cerveza o poca carne, mando a comprar a la semana. No llevamos un formato de control de entradas y salidas ni inventario computarizado.

IV. PROCESOS OPERATIVOS (Cocina y Servicio)

13. Herramientas: ¿Considera que cuenta con todas las herramientas y equipos necesarios para hacer su trabajo rápido y bien?

Respuesta: Tenemos lo básico: freidoras, cocinas, refrigeradoras. Pero nos faltan cosas de control. No tenemos pantallas en la cocina para ver los pedidos, ni pesas digitales. Los muchachos trabajan a pura memoria.

14. Cocina: ¿Utilizan medidas exactas (tazas, gramos) para preparar los platos o lo hacen "al cálculo"?

Respuesta: Todo es al cálculo. Las recetas y las salsas dependen de la sazón y el 'tanteo' del cocinero que esté de turno. No usamos fichas técnicas con gramajes.

15. Servicio: Cuando el local está lleno, ¿qué es lo que más se les dificulta?

Respuesta: Dos cosas: primero, los pasillos se vuelven muy estrechos porque las mesas están muy juntas, entonces los meseros chocan. Y segundo, cobrar. Sacar la cuenta a mano cuando hay cinco mesas pidiendo la factura al mismo tiempo nos toma hasta 15 minutos y la gente se desespera.

V. AMBIENTE Y COMUNICACIÓN

16. Clima Laboral: ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo con sus compañeros? ¿Hay colaboración o cada quien "hala por su lado"?

Respuesta: El equipo es muy leal y comprometido, le echan ganas. El problema es que cuando el local colapsa de gente, por la misma falta de organización, se genera estrés y a veces hay roces porque un mesero no se comunicó bien con el cocinero.