

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE TURISMO  
LICENCIATURA EN TURISMO



TRABAJO DE DIPLOMA

*Título: Estrategia de posicionamiento para el segmento turismo  
de recorrido que visita el Bar- Cafetería “El Palatino”*

Diplomante: Frank Luis Segura Rama

Tutor: M Sc. Santiago Contreras Tejeda

Santa Clara

2017

*Pensamiento*



*“La intuición sirve de mucho y logra resultados, pero uno debe  
respaldarla con investigación y planeación  
estratégica, de lo contrario el riesgo de innovar es demasiado  
alto.”*

*Jürgen Klarić*

# *Dedicatoria*



*A mi madre,  
que ha luchado como fiera persiguiendo este sueño*

# *Agradecimientos*



*A mis padres, por haberme educado justo como lo necesité*

*A mi familia, en especial mi hermano, mis sobrinos y mi cuñada*

*A los amigos del pre, en especial al Villa, Migue y Vito*

*A Marbiel porque siempre ha sido un hermano*

*A los de la universidad, pero por su apoyo, a Kath y Hall*

*A los que se fueron y siempre estarán aquí: Gis y Rachel*

*A mi tutor Santiago por confiar tanto en mi*

*A los demás profes que me ayudaron durante cinco largos años*

*A las amistades de otros años y otras carreras*

*A Alianna, Lucy y Yailan, ustedes han sido especiales*

*A mi novia Rache, que siempre le ha tocado la parte más dura y a*  
*su familia*

*A Mario y la Chiqui por ayudarme tanto*

*A Kirenia y Alba por ser un team espectacular*

*A Emilia*

*A todas las personas que me han ayudado*

*Gracias*

# *Resumen / Abstract*



## RESUMEN

El posicionamiento es definido como el lugar que ocupa una empresa, entidad, organización, institución o persona en la mente de otras. Este tema es poco estudiado sin conocer, que a pesar de que no se realicen acciones para posicionar por mercadólogos, los clientes se encargan de hacerlo. En el Bar-Cafetería “El Palatino” existe un insuficiente conocimiento por parte de los directivos sobre su posicionamiento en el segmento de mercado *turismo de recorrido* que visita la ciudad de Cienfuegos debido a la carencia de una estrategia de marketing impulsada por el cliente que consolide una adecuada estrategia de diferenciación y posicionamiento. Los objetivos de la presente investigación se centran en proponer una estrategia de posicionamiento para la entidad a partir de una revisión bibliográfica del tema y un diagnóstico de la situación actual del tema objeto de estudio. Se emplean métodos del nivel teórico como la síntesis y análisis histórico lógico y del nivel empírico como son los cuestionarios y la observación con el apoyo en herramientas como los gráficos de posicionamiento y los mapas perceptuales de posicionamiento. Los resultados obtenidos reflejan que la entidad se encuentra en una posición ventajosa respecto a la competencia, pero debe continuar realizando acciones estratégicas que le permitan una mayor efectividad en sus mercados meta mediante la diferenciación en los atributos más fuertes y la mejora de la apariencia y la higiene. Dichas acciones deben ser tenidas en cuenta por los directivos de la entidad y la Sucursal Extrahotelera Palmares S.A. de Cienfuegos.

## **ABSTRACT**

Positioning is defined as the place that an Enterprise, Company, organization, institution or person takes up in the mind of other people. This issue is very little studied without knowing that despite actions are not carried out to position by marketing researchers, customers are in charge to do it. In “El Palatino” Bar-Cafeteria there is an inadequate knowledge by managers about its positioning in the segment of the market “tourist passing” through Cienfuegos due to the lack of a marketing strategy stimulated by customers that consolidates a right differentiation and positioning strategy. The goals of this research are focused on proposing a positioning strategy to the bar, starting by a revision of previous researches about this matter and a diagnosis of current situation in “El Palatino”. Theoretical level methods are used as synthesis and historical-logical analysis and also empirical level methods as the survey and observation supported in tools like positioning graphics and positioning perceptual maps. The results reflect that the bar is located in an advantageous position respect to the competitors but it must continue planning strategic actions for a greater effectiveness in its goal market by means of differentiation in the strongest attributes and the improvement of the appearance and the hygiene. These actions must be taken into account by the managers of the bar and Palmares Cienfuegos Branch.

# *Índice*



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA REFERENTE AL POSICIONAMIENTO EN LA ACTIVIDAD DE RESTAURACIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1. Introducción.....	7
1.2. El turismo y su evolución. Conceptualización.....	8
1.3. La empresa de restauración. Conceptos y clasificaciones.....	9
1.4. El marketing y las estrategias impulsadas por el cliente.....	12
1.5. El posicionamiento a través de la diferenciación.....	15
1.6. Análisis de los procedimientos de diagnóstico de posicionamiento.....	18
1.7. Las estrategias de posicionamiento en bares.....	19
1.8. Conclusiones del capítulo.....	22
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL POSICIONAMIENTO DEL BAR-CAFETERÍA “EL PALATINO” EN EL MERCADO TURISMO DE RECORRIDO DE LA PROVINCIA DE CIENFUEGOS.....</b>	<b>23</b>
2.1. Introducción.....	23
2.2. Caracterización general del bar-cafetería “El Palatino”.....	23
2.3. Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento en el Bar-Cafetería “El Palatino”.....	23
2.3.1. Aplicación del procedimiento de diagnóstico.....	24
2.4. Conclusiones del Segundo Capítulo.....	40
<b>3. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA EL BAR-CAFETERÍA “EL PALATINO” SOBRE EL MERCADO <i>TURISTAS DE RECORRIDO</i>.....</b>	<b>42</b>
3.1. Introducción.....	42
3.2. Deficiencias detectadas que influyen de manera negativa en el posicionamiento del Bar-Cafetería “El Palatino”.....	42
3.3. Proyección estratégica del posicionamiento.....	43
3.3.1. Estrategia de posicionamiento propuesta.....	43
3.4. Consideraciones generales sobre los sistemas de acciones.....	44

3.4.1. Propuesta del sistema de acciones para el logro de la estrategia de posicionamiento trazada para el Bar-Cafetería “El Palatino” .....	45
3.5. Declaración de posicionamiento .....	55
3.6. Evaluación por expertos de la propuesta realizada .....	55
3.7. Conclusiones del capítulo .....	59
CONCLUSIONES .....	60
RECOMENDACIONES .....	61
BIBLIOGRAFÍA .....	63
ANEXOS .....	71

# *Introducción*



## **INTRODUCCIÓN**

Cada día aparecen más renovados e interesantes estudios acerca del turismo. Esto no ocurre de manera casual, sino, por la necesidad de entender este fenómeno con mayor profundidad debido a lo complejo que suele ser. Su crecimiento ha provocado la especialización en diversas áreas de estudio para conocer las raíces de los principales problemas que enfrentan las empresas turísticas hoy en día.

Para Cuba, el sector turístico está entre los principales renglones de desarrollo económico y social, lo que se ha reconocido por varios autores (Ferradaz 2001; Castro 2003; Tesoro 2016). Durante los últimos años ha mostrado un crecimiento significativo de acuerdo con datos oficiales de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI 2016). Según las estadísticas presentadas por la citada entidad, el sector mostró un crecimiento del 11,7 por ciento en el arribo de visitantes en el primer semestre de 2016, con respecto al año anterior. Julio y agosto, que se caracterizan por bajos arribos, experimentaron un crecimiento del 13 y el 10,8 por ciento respectivamente, con respecto a igual período del año precedente.

El interés por visitar Cuba sigue creciendo. No obstante, las empresas cubanas requieren del enfoque de adecuadas estrategias de marketing enfocadas a la creación de valor para el cliente, como condición sine qua non, para insertarse en las tendencias más avanzadas que se experimentan en el turismo internacional y aprovechar las fortalezas de la isla en este campo.

El Ministerio del Turismo en Cuba (Mintur), mantiene entre sus principales metas el aumento del número de arribos de visitantes, así como el ingreso medio por turista con el objetivo de la mejora económica del país y de la sociedad en general. Para el logro de estos objetivos ha sido necesario diversificar la oferta, así como mejorar la calidad de sus productos y servicios, mediante el empleo de técnicas de gestión innovadoras.

El sector empresarial cubano, a partir del triunfo de la Revolución en 1959, experimentó un desarrollo caracterizado fundamentalmente por un desconocimiento del mercado; pues las técnicas y

herramientas para su estudio constituirían una práctica de las economías capitalistas, ajena a la forma socialista de producción. (Aguilera 2016)

La institucionalización a partir de 1998, por medio de disposiciones jurídicas que sancionan lo que se conoce como Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, uno de cuyos propósitos es potenciar la iniciativa y creatividad de la Empresa Estatal Socialista como vanguardia del sistema de gestión económica, ha concebido un cambio en los enfoques y principios de la actividad empresarial cualitativamente novedosos con relación al tradicional Cálculo Económico o más reciente redimensionamiento, que requiere de un personal calificado e idóneo en cuanto al know-how-why, que tenga en cuenta al mercado en su interpretación más ampliada. (Decretos Leyes 187 y 281).

Dentro de las etapas o pasos del referido proceso los hay, independientemente a su concepción como sistema, que marcan su esencia: El diagnóstico Inicial, fotografía actual de la empresa; y la ejecución-aplicación y monitoreo, que lo conciben como fin y a la vez principio de un proceso de mejora continua. Así, dentro de los dieciséis subsistemas que abarca, existe uno que recibe el nombre de "Mercadotecnia", que viene a romper con el prejuicio que se tenía con respecto al mercado, al concebirlo como herramienta predilecta de la economía capitalista, desconociendo prácticas válidas que encajan perfectamente en el socialismo.

Asimismo, la satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes es la justificación económica y social del desarrollo y consolidación de la empresa nacional, bajo una concepción del marketing, que se ha extendido paulatinamente de una u otra forma en el proceso de perfeccionamiento en Cuba.

Los expertos afirman que una adecuada aplicación del concepto de *marketing* va más allá del tradicional estudio de sus cuatro variables fundamentales (Producto, Precio, Distribución y Promoción). El estudio de las estrategias de posicionamiento resulta vital para cualquier empresa o marca, debido a que se refiere a lo que estas quieren que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente de este. La estrategia de Posicionamiento requiere que la empresa decida cuántas y qué posiciones quiere ocupar en la mente de su público objetivo (Kotler 2012).

El concepto de posicionamiento es importante tanto para los mercados de consumo como para las corporaciones, y es tenido en cuenta tanto por los académicos como por los practicantes de marketing como uno de los elementos claves de la comercialización moderna (Serralvo & Furrier 2005). Es una herramienta clave dentro de la empresa turística, ya que a partir de las percepciones, opiniones, sentimientos, preferencias y experiencias del mercado se puede ubicar la entidad en un espacio positivo o negativo dentro de la mente del cliente, con énfasis en la competencia, a partir de unos atributos previamente definidos, a través de la creación de valor como piedra angular del proceso.

Por otra parte, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, tienen en cuenta como idea central, la actualización del Modelo Económico Cubano; y sobre esta base se han trazado nuevas políticas para la economía y sociedad donde el turismo es concebido como sector fundamental. Catorce lineamientos se relacionan directamente con el turismo y se centran básicamente en la satisfacción del cliente con el mercado propósito de aumentar los arribos al país, el aumento del ingreso medio por turista con un énfasis en la comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones.

De las empresas del sector turístico, la extrahotelera juega un rol fundamental en la concepción integral de los destinos, y dentro de éstas, aquellas vinculadas a la restauración. En este sentido, cobra para estas empresas especial importancia considerar la gestión no solo del negocio en sí, sino también del entorno en el cual se desarrolla. Esta es una de las razones por las que se requiere dotar a sus administraciones de herramientas que le permitan gestionar con éxito la restauración favoreciendo enfoques integradores. (Contreras 2010)

La empresa extrahotelera en Cuba ha sido un elemento clave en la diversificación del producto turístico y se han destacado las de restauración. Los gestores de esta actividad han tenido que esforzarse para satisfacer los más disímiles gustos de los consumidores por lo que han tenido que desarrollar planes estratégicos con vistas a mejorar su gestión, incluida la utilización de estrategias de posicionamiento.

Aun así, muchas de estas entidades se han mostrado carentes de agilidad y versatilidad, no siendo capaces de adaptarse a las nuevas formas que el medio les impone. La situación operativa del Bar-Cafetería “El Palatino”, perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos, está basada en la mejora de sus servicios gastronómicos teniendo en cuenta las necesidades de los clientes. Se trata de una entidad que no presenta graves problemas en el servicio, como lo muestran un conjunto de encuestas aplicadas el año anterior por el autor de la presente investigación; pero sus principales deficiencias se encuentran en el insuficiente conocimiento de los directivos de la entidad sobre su posicionamiento en el segmento de mercado meta *turistas de recorrido* que visitan la ciudad de Cienfuegos, debido a la carencia de una estrategia de marketing impulsada por el cliente que consolide una adecuada estrategia de diferenciación y posicionamiento.

Las debilidades más importantes están conectadas con el fragmentado sistema de comercialización del Bar-Cafetería “El Palatino”, que provoca en muchas ocasiones que los clientes elijan otras entidades. Lo que se explica por el hecho de no haber trazado estrategias de diferenciación y posicionamiento basadas en la competencia y no implantar de manera correcta las ventajas competitivas de la entidad que permitan posicionar adecuadamente su producto en la mente de los consumidores. El segmento de mercado que se seleccionó es el *turismo de recorrido* por ser un segmento mayoritario en la provincia y por los elevados ingresos del mismo.

Otro caso es el desconocimiento de las técnicas y herramientas que permitan posicionar el Bar-Cafetería con sus ofertas de servicios gastronómicos acorde a lo demandado por los clientes para este tipo de entidades.

Lo abordado anteriormente representa la **situación problemática** que justifica el **problema de investigación** expuesto en el presente trabajo: ¿Cómo mejorar el posicionamiento del Bar-Cafetería “El Palatino” con respecto a sus principales competidores a partir de las necesidades de su mercado meta?

El **objeto** de la investigación lo constituye el posicionamiento de los servicios de restauración en el mercado meta.

Constituye la **hipótesis** de la investigación: Si se propone una estrategia de posicionamiento para el Bar-Cafetería “El Palatino” se dotará a la entidad de una herramienta capaz de mejorar la posición de la misma en relación con la competencia y desde el punto de vista de sus mercados meta.

La hipótesis de investigación quedará validada si se comprueba que:

1- El análisis del posicionamiento permite medir la posición actual no deseada del Bar-Cafetería “El Palatino” e identificar las principales debilidades con vistas a desarrollar estrategias de posicionamiento que contribuyan a la mejora de su posición en el mercado meta.

2- La propuesta de estrategia de posicionamiento posee las características y cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio seleccionado.

Las **variables** identificadas son las siguientes:

- **Variable independiente:** Procedimiento propuesto para realizar el análisis del posicionamiento en el Bar-Cafetería “El Palatino”.
- **Variable dependiente:** Propuesta de estrategia de posicionamiento como aporte a la administración para la gestión estratégica de la entidad.

Para dar respuesta al problema de investigación se plantea como **objetivo general** de la investigación: Proponer una estrategia de posicionamiento para el Bar-Cafetería “El Palatino” en el mercado meta turistas de recorrido que visitan la ciudad de Cienfuegos. Como **objetivos específicos** se definen los siguientes:

1. Realizar una investigación bibliográfica actualizada acerca del posicionamiento y sus principales conceptos y categorías.

2. Diagnosticar la posición actual en la mente de los consumidores meta del Bar-Cafetería “El Palatino”.

3. Elaborar una estrategia de posicionamiento para el Bar-Cafetería “El Palatino” basada en la competencia como estrategia de marketing impulsada por su mercado meta.

Este tema ha sido estudiado por diversos autores a nivel nacional e internacional como Bigné y Vila (1999); Quevedo y San Martín (2000); Varela et al. (2002); Liberos (2002); Valls et al. (2004); Clemente y Gómez (2006); Rodríguez et al. (2006) y Fernández (2009), citados en Almeida (2014). Uno de los estudios más recientes fue llevado a cabo por el autor Aguilera (2016) en la provincia de Cienfuegos, el cual sirve de base para la presente investigación por su actualidad.

Los aportes de la investigación están dados en sustentar la importancia y necesidad de proponer una estrategia de posicionamiento sobre la base de un diagnóstico de la posición actual del Bar-Cafetería “El Palatino”, lo que favorece un mejor desempeño de las funciones de la administración para la gestión estratégica con enfoque al cliente del establecimiento.

El valor teórico que contiene esta investigación radica en el análisis bibliográfico de la literatura nacional e internacional actualizada, relacionada con el posicionamiento y su implementación en la actividad de restauración, que permite una agrupación de los principales conceptos y categorías, por lo que constituye un material de referencia y consulta para futuros estudios sobre el tema.

El principal método de nivel teórico empleado en la investigación es el analítico-sintético e inducción-deducción, utilizados para analizar, resumir, sintetizar e inferir la información sobre el tema tratado. Se aplican como métodos y herramientas del nivel empírico el análisis documental, la entrevista semi-estructurada, la observación, el cuestionario y los Mapas de Posicionamiento. Se utiliza, además, la estadística descriptiva. La norma para las citas y referencias bibliográficas utilizada es la Harvard 2011.

El estudio del caso en cuestión permitirá comprender la importancia de las estrategias de posicionamiento para una entidad turística y su relevancia en la actualidad, pudiendo ser extensivo hasta otras entidades de la empresa rectora (Palmares Cienfuegos) y de este modo ser más competitivo dentro de un mercado donde afloran nuevas empresas cada día vinculadas al sector de la restauración. La estrategia propuesta en dicha investigación podrá ser de utilidad en otros escenarios, tan solo con modificar y actualizar el contenido de la misma.

# Capítulo 1

*Investigación bibliográfica referente al posicionamiento en  
la actividad de restauración*



# 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA REFERENTE AL POSICIONAMIENTO EN LA ACTIVIDAD DE RESTAURACIÓN

## 1.1. Introducción

El objetivo principal de este capítulo radica en analizar de forma coherente, los elementos teórico-metodológicos aportados por diversos especialistas en la materia sobre los términos relacionados con el turismo, la actividad de restauración en este sector, el marketing y el posicionamiento como uno de los elementos de las estrategias de marketing impulsadas por el cliente; para una mejor comprensión de dichos conceptos y un correcto desarrollo de la investigación. Para la estructuración del presente capítulo se diseñó un hilo conductor, donde se muestran las principales categorías de estudio como se muestra en la **Figura 1**.



Figura 1. Hilo conductor de la investigación. (Elaborado por el autor)

## 1.2. El turismo y su evolución. Conceptualización

El turismo es una actividad compleja que ha llevado a que los principales estudiosos aporten definiciones que lo abarquen como tal. Es multidisciplinario ya que incluye elementos de un gran número de ramas como las relacionadas con la economía, la sociedad, la geografía, incluso la política.

A partir de los años cincuenta, el turismo ha contribuido de manera importante al desarrollo económico de los países a nivel mundial. Favorecido por el florecimiento económico posbélico, la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general, el sector turístico ha pasado a ser uno de los de mayor crecimiento en gran cantidad de países, en particular, en vías de desarrollo. (Suárez 2014)

El turismo ha sido considerado por muchos como una de las actividades económicas más dinámicas. Es un fenómeno que se da en nuestros tiempos con un fuerte legado de tiempos de antaño cuando era solo posible para personas de clase alta. El nuevo turismo ha integrado a muchas instituciones y personas y contribuye en gran medida al desarrollo de la sociedad.

La definición de un concepto para esta actividad ha sido un reto de los principales investigadores e instituciones involucrados con el sector desde un poco antes de la segunda mitad del siglo XX, tal es el caso de: Sociedad de Naciones (1937), citado en Córdova (2016); Kraft y Huzinker (1942), citado en Barrera (2016); Academia Internacional de Turismo de Mónaco (1955) y José Ignacio de Arrillaga (1955), citados en Córdova (2016); Tourism Society (1979), citado en Gómez (2013); OMT (1991), citado en Rivero (2013); RAE (2011), Francesch (2004), citado en Brito (2014) y Martín (2010). **(Ver Anexo 1)**

Una vez analizadas todas estas definiciones se considera que la planteada por Martín (2010) es la que más se ajusta a la presente investigación ya que mantiene una vigencia especial por incluir cada uno de los fenómenos que se relacionan dentro del sector e integrar al turista con las entidades responsables de los viajes, lo cual representa un aspecto clave dentro del objeto de estudio de la temática que se abordará posteriormente; además, plantea en su concepto un conjunto de

características a tener en cuenta en el desarrollo de la actividad turística que son necesarios estudiarlos para una correcta comprensión de este transdisciplinario fenómeno.

Ramón Martín (2010), plantea que el turismo no es más que:

*“el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico - sociológicas- culturales y medioambientales que se generan entre los viajeros y las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores y receptores, así como las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.”* (Martín 2010)

En la actualidad el turismo está circulando por nuevas vertientes, lo que lo ha convertido en una actividad más especializada. Los cambios que han ocurrido en este sector están ligados a su desarrollo y las nuevas formas que se vienen implementando en su gestión. La empresa de restauración ha cobrado auge como diversificadora de la oferta turística.

### **1.3. La empresa de restauración. Conceptos y clasificaciones**

Las empresas de restauración son hoy en día un elemento vital dentro de los destinos turísticos, no solo son un soporte a la actividad, sino, que en muchos casos pueden constituir el atractivo turístico en sí, ya que cautivan a grandes volúmenes de visitantes por sus características y su éxito. En Cuba se ha de hacer mayor énfasis en la gestión de este tipo de entidades con vistas a su mejor funcionamiento. Para esto es necesario identificar los distintos tipos que existen y de esta forma lograr su eficiente administración atendiendo a las particularidades de cada una.

Conceptualizar la actividad de alimentos y bebidas ha sido una tarea de hace poco más de 200 años, vinculado a la aparición del restaurante en el entorno de la Revolución Francesa (Guerra 2009). Desde estos años se vio la necesidad de la alimentación fuera del hogar y hoy, es un tema que le ha interesado a varios investigadores, quienes la han definido y conceptualizado coincidiendo en que su esencia radica en el proceso de alimentarse en instalaciones equipadas para tal fin. **(Ver Anexo 2)**

Respecto a su tipología, Martín (2003) plantea que se puede dividir en dos grandes grupos:

## 1. Restauración comercial

- Restauración tradicional: restaurantes, mesones, cafeterías, tascas, cantinas, bares, casas de comidas, tabernas.
- Neo-restauración: restaurantes temáticos, autoservicios (self-service), buffets, hamburgueserías, pizzerías, cruasanterías, bocadillerías, drugstores, cervecerías, automática (vending).
- Restauración complementaria: comedor de hoteles, salón de banquetes, discotecas, servicio de comidas aéreo, marítimo o ferroviario, restaurantes de carretera, centros de ocio, centros comerciales.

2. Restauración Institucional: comedores de empresas, hospitales, colegios, dependencias del ejército, instituciones penitenciarias, comunidades religiosas.

Otra de las clasificaciones (La Menorquina 2016) expresa que la restauración tradicional es la que se conoce por los siguientes tipos de establecimientos:

- Los restaurantes: establecimiento que está destinado al servicio de comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas dentro del local.
- Las cafeterías: son aquellos establecimientos que se dedican a otras franjas horarias como el desayuno o la merienda. Los productos que se pueden encontrar dentro serán de pastelería, bollería, helados, batidos, refrescos, cafés, infusiones, platos fríos combinados o simples.
- Los bares: aquellos establecimientos que sirven en barra o mesa, en el propio local o en dependencias anejas, exclusivamente bebidas y, en su caso, comidas tipo bocadillos, tapas o raciones. Pueden tener jardines y terrazas.

Como se puede apreciar, ambas clasificaciones consideran a los bares como una actividad importante dentro del negocio de restauración. Conceptualizarlo, clasificarlo y conocer su operatividad resulta sustancial para la mejora de su gestión.

### 1.3.1. Los bares, definición y clasificación

La mayoría de los autores han aportado definiciones acerca del “bar” como entidad comercial, coincidiendo todos en que proviene del inglés y significa barra; sin embargo, se plantean además otras condiciones necesarias en su conceptualización que sirven de base para una mejor gestión de este tipo de entidades.

Los bares son instalaciones donde debe existir una barra y se venden bebidas (Antonio 2011; Avedaño 2013), de cierta forma es un punto de reunión de amigos (Definición MX 2013) y como condición fundamental debe existir una gran variedad de bebidas (Forteza y Miriam 2008, citado en Vega 2016).

Una de las definiciones más sencillas y acertadas del bar como instalación plantea que:

*“El bar es una palabra originaria del inglés “bar” que significa “barra”, y esta clase de establecimientos adoptan este nombre debido a la barra que se encuentra en la parte inferior del mostrador, donde los clientes descansan sus pies mientras disfrutan de su bebida, sentados en altos bancos que les permiten alcanzar sin dificultad la superficie del mostrador; además la variedad de bebidas es muy extensa.”* (Forteza y Miriam 2008, citado en Vega 2016).

De acuerdo con Morfín (2016) en cuanto a su clasificación se pueden señalar tres categorías de bares: Bar categoría gran turismo, Bar categoría turista y Bar categoría popular y en el caso de su tipología también existe una gran variedad, como fonda, pub, cabaret, piano bar, lobby-bar y dancing bar. **(Ver Anexo 3)**

Esta clasificación permite identificar a la entidad como turística o no; elemento fundamental en el estudio del marketing, el cual no se debe realizar del mismo modo en empresas turísticas y otras instituciones.

La amplia demanda de este tipo de servicios a nivel mundial demuestra la necesidad del estudio de su operatividad para una exitosa gestión de sus áreas y subsistemas. El marketing, como subsistema fundamental de cualquier actividad comercial, debe ser aprehendido y entendido por los gestores como una verdadera filosofía de vida.

#### **1.4. El marketing y las estrategias impulsadas por el cliente.**

El marketing es un término poco entendido por el empresario actual. La mayoría de ellos lo asocian con la publicidad, limitándolo a esto, cuando en realidad es un compendio de técnicas que se integran, considerado por algunos autores como ciencia. Muchos de ellos se han enfocado en su estudio y lo han conceptualizado, tal es el caso de grandes clásicos como Levitt (1960); Fishbein (1967); Hamel (1990) y Porter (1996), citados en Domínguez (2005), quienes lo han enfocado desde diferentes perspectivas como el mercado, comportamientos de los consumidores, la competencia y el marketing como estrategia.

Kotler (1976) afirma que el marketing es una actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio; lo define como un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. (Kotler 1976, citado en Machado y Hernández 2007).

El marketing, como estrategia de las empresas, es algo que se implementa en la actualidad, como resultado de la comprensión de los directivos acerca de la importancia de los consumidores para las organizaciones.

Por su parte el término estrategia tuvo su origen como vocablo militar y proviene del griego "strategos" que se refería al nombramiento del General en Jefe del Ejército. Con el de cursar del tiempo llegó a significar habilidades administrativas en la conducción de problemas de Estado y a relacionarse con otros como administración y liderazgo. Así pasó del ámbito militar a aplicarse en la mayoría de los aspectos de la vida social y empresarial. Definir la estrategia correcta en el lugar y momento correctos es un recurso capital del empresariado contemporáneo (Miranda, 2010).

Según Jarrillo (1996) la estrategia es el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva, entendiendo dicha ventaja competitiva como los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales y estos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva.

Es necesario advertir que el marketing estratégico supone concentrarse en el enfoque de demanda, en los conceptos de mercado y producto-mercado, apoyado en el análisis sistemático y permanente de las necesidades de los clientes y la empresa, así como una reflexión sobre la situación actual de

la misma y su evolución, todo con el objetivo de detectar las posibles oportunidades de actuación. (Chávez 2009)

Esta filosofía de marketing debe surgir de las necesidades de los clientes, es decir, son estos los que deben impulsar a la entidad a elaborar sus estrategias de mercadotecnia. Kotler y Armstrong (2012) plantean que una estrategia impulsada por el cliente debe darse a partir de cuatro decisiones fundamentales: segmentación de la clientela, elección del mercado meta, crear una oferta diferente de la competencia y posicionar las ofertas en la mente de los consumidores.

Existen varios procedimientos enfocados en el análisis del marketing estratégico o en las estrategias de marketing impulsadas por el cliente. El autor francés Lambin (1995), citado en Garcés (2003), supone un modelo donde se plantea avanzar del marketing estratégico al marketing operativo. Por otra parte, Garcés (2003) expone un modelo más completo de este proceso de mercadeo. **(Ver Anexo 4)**. En la **figura 2** se muestra el modelo del Triángulo Estratégico planteado por Osácar y López (2000), el cual ha constituido uno de los más estudiados en el contexto cubano debido a su aplicabilidad en las empresas del sector turístico.

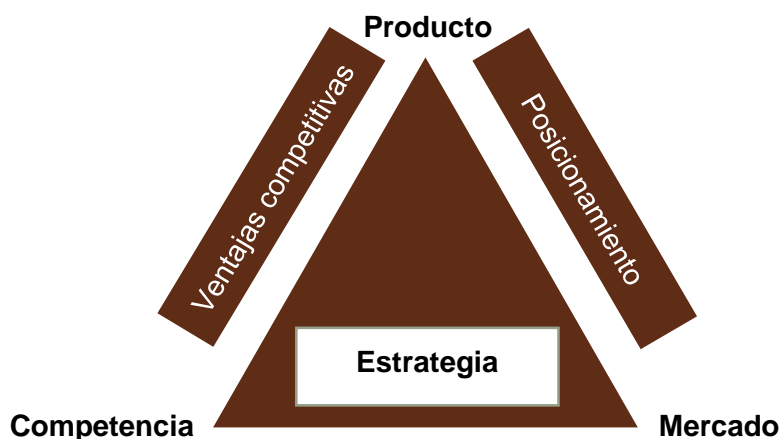


Figura 2. Esquema del procedimiento del Triángulo Estratégico. (Osácar y López 2000)

La estrategia de marketing incluye dos preguntas fundamentales: ¿A cuáles clientes se atenderán (segmentación y mercado meta)? y ¿de qué manera se creará valor para ellos (diferenciación y posicionamiento)? Una vez que la compañía decidió su estrategia general de marketing, está lista para empezar a planear los detalles de la mezcla de marketing, que es uno de los conceptos más

importantes del marketing moderno. En la **figura 3** se muestra de manera gráfica lo planteado anteriormente para su mejor comprensión.



Figura 3. El mix de marketing en la estrategia de marketing impulsada por el cliente. (Aguilera 2016)

Como se explicó recientemente, la estrategia de marketing debe tener en cuenta sus cuatro variables fundamentales (producto, precio, distribución y promoción). La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. Esta consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”. Estas variables, dentro de las tendencias del nuevo marketing, deben ser atendidas desde un nuevo punto de vista, el del cliente, donde; en lugar de las “cuatro P” constituyen las “cuatro C” (Kotler & Armstrong 2012)

<u>4P</u>	<u>4C</u>
Producto	Solución para el cliente
Precio	Costo para el cliente

Distribución

Conveniencia

Promoción

Comunicación bidireccional

La implementación de las “cuatro Cs” permite situar la creación de valor para el cliente como centro de la actividad comercial. Las relaciones redituables con los consumidores serán capaces de hacer rentable la organización a mediano o largo plazo; pero, vale la pena preguntarse ¿Qué soy para mis clientes? Para aportar y recibir ese valor resultante de la interacción con el consumidor es necesario conocer qué posición se ocupa en la mente de los mismos.

### **1.5. El posicionamiento a través de la diferenciación.**

El posicionamiento ha sido un concepto en el que la mayoría de los autores han sido capaces de coincidir, lo que convierte a esta categoría en algo claro a la hora de definirlo. Los primeros estudios del tema se remontan a los años 40, cuando se comenzó a estudiar el marketing mix, pero no cabe dudas que el término es acuñado por Ries & Trout en 1972 cuando escribieron un grupo de artículos denominados *La Era del Posicionamiento* para la publicación del Advertising Age.

Es cierto que este término cobra vital importancia en los días de hoy, pero antes de profundizar en él, es necesario entender en que consiste la diferenciación, otra de las categorías estudiadas por importantes mercadólogos como Kotler y Armstrong (2012) quienes plantean que la diferenciación implica en realidad diferenciar las ofertas de mercado de la empresa para crear un valor superior para los clientes. Por otra parte, Porter (1980), afirma que la diferenciación consiste en acciones ofensivas o defensivas que tiene que generar una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.

Trout & Rivkin (1996) sugieren que para lograr diferenciarse es necesario cumplir con tres condiciones básicas:

- Tener una idea sencilla que separe a la empresa de la competencia;
- Contar con las credenciales o el producto que haga este concepto real y creíble y
- Construir el programa para que lo clientes actuales y potenciales sean conscientes de esta diferencia.

El logro de la diferenciación hace que la empresa sea más competitiva en un mercado donde cada vez hay más participantes. Según Gómez (2005), la competitividad no es más que “la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.”

Una empresa es competitiva cuando ingresa a nuevos mercados, mantiene los actuales, eleva su productividad y rentabilidad y se diferencia de sus competidores (Puccio y Grana 2008). En este sentido, un bar es competitivo cuando atrae y retiene clientes. (Herrera y Vargas 2015). Pero una empresa no debe trabajar por incrementar a ciegas sus clientes, más bien debe segmentarlos y después escoger aquellos a los que piensa dirigirse.

Se puede afirmar entonces que la diferenciación lleva a la competitividad, ser competitivos permite ser elegido dentro del gran número de empresas que existe en un mercado y lograr un posicionamiento favorable en la mente de los consumidores meta, por tanto, la diferenciación y el posicionamiento son dos caras de una misma moneda.

Una aproximación al posicionamiento como categoría plantea que:

*“el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. Por esta razón, no es correcto llamar a este concepto «posicionamiento del producto», como si se le hiciera algo al producto en sí. Aunque ocurren cambios en el producto (nombre de la marca, color, envase) estos cambios son superficiales, los cambios reales ocurren dentro de la mente de los consumidores. (Ries & Trout 1981)*

Aaker (1991), citado en Serralvo y Tadeu (2005), advierte que el posicionamiento significa diferentes cosas para diferentes personas: para algunos, es la decisión de segmentar; para otros, la cuestión de la imagen; para la mayoría, es la opción a través de la cual se destacan las características del producto. Pero, en realidad, el posicionamiento va mucho más allá para llegar al punto donde es capaz de entrar en la mente del público.

El posicionamiento es un concepto crucial, que recuerda que las elecciones de los clientes son hechas en una base comparativa, y que un producto sólo será escogido cuando forma parte claramente de un proceso de selección. (Serralvo y Tadeu 2005)

Kotler y Armstrong (2012) expresan que “posicionarse es lograr que una oferta de mercado ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.”

En este sentido, Mejía et al. (2017) explican que:

*“el posicionamiento consiste en ubicar en la mente del consumidor todas las connotaciones que conlleva la marca frente a sus competidores directos. Es esencial que el producto tome pensamientos de los consumidores, esto permite que la marca posea una comunicación bidireccional; es decir, que se comunique con el consumidor y éste con la marca para así estar en un proceso de evolución teniendo como referencia la opinión del consumidor.”* (Mejía et al.2017)

Autores como Da Costa (1992); Jain (1997); Lovelock (1997); Ries y Trout (2002); Lehmann y Winer (2002); Stanton (2004); Talarico (1998), citados en Serralvo y Tadeu (2005); Lares (2005); Kotler (2006); Alden, Steenkamp y Batra (2008); Machado (2010), coinciden en que el posicionamiento básicamente es diseñar y modificar los productos para ubicarlos en la mentes de los consumidores, otro autores hablan de lograr una imagen del producto en la misma competencia, y solamente Lares (2005) habla de la importancia que tiene una estrategia de comunicación dentro del posicionamiento, con el fin de mantener un lugar privilegiado dentro de la competencia. (Aguilera 2016)

El proceso de posicionamiento se centra en elaborar estrategias para ocupar un lugar en la mente de los públicos con el objetivo de ser elegidos. Este proceso es inherente al desarrollo de cualquier empresa ya que, con la llegada de un nuevo negocio al mercado, este es comparado con los demás existentes dentro de la misma rama y, por consiguiente, elegido o no.

Ser el primero es tarea difícil, incluso ser el segundo, o el tercero. Es obligación de cada empresa encontrar ese punto en el que es verdaderamente fuerte, mejorarlo y tratar de entrar en la conciencia de los clientes meta del negocio, a través de la entrega de un producto diferente, basado en ese atributo que la caracteriza; esta es, en realidad, la tarea más compleja.

De acuerdo con Lovelock (1997) el posicionamiento en la administración de la mercadotecnia tiene tres funciones principales donde la primera de ellas es proporcionar un instrumento de diagnóstico

útil para definir y comprender las relaciones entre productos y mercados, es decir, el posicionamiento, es ante todo la parte del marketing que le permite a la entidad conocer en qué lugar se encuentra con respecto a la competencia y para los consumidores mediante el empleo de un instrumento de diagnóstico.

Los procedimientos para el diagnóstico del posicionamiento constituyen una herramienta capaz de entregarle a los gestores de cualquier actividad comercial las armas necesarias para el combate directo con el cerebro de sus consumidores meta ya que reflejan el estado real de la empresa con respecto a sus competidores y facilitan la toma de decisiones sobre la base de los problemas detectados.

### **1.6. Análisis de los procedimientos de diagnóstico de posicionamiento**

Un gran número de autores han realizado investigaciones con el objetivo de lograr un diagnóstico del posicionamiento de distintas entidades a través del aporte de nuevos y contextualizados procedimientos. En la presente investigación se realiza un análisis de los mismos con vistas a seleccionar uno que se ajuste de la mejor manera posible al objeto de estudio.

Los procedimientos para la determinación del posicionamiento de cualquier entidad, así como las oportunidades de mejora obtenidas como resultado de su aplicación constituyen un punto de apoyo importante para la toma de decisiones relacionadas con la planificación y ejecución de acciones de mejora que permitan mantenerlos o reposicionarlos al nivel deseado por la dirección de los mismos. (Fernández 2009)

Este tema ha sido estudiado por diversos autores a nivel nacional e internacional como Bigné y Vila (1999); Varela et al. (2002); Liberos (2002); Valls et al. (2004); Clemente y Gómez (2006); Rodríguez et al. (2006), citados en Almeida (2014); Quevedo y San Martín (2000) y Fernández (2009); los procedimientos para diagnosticar el posicionamiento constan de dos fases principalmente, una cualitativa y otra cuantitativa. **(Ver Anexo 5)**

La primera de estas tiene la tarea de recopilar todos los datos necesarios para conocer elementos relacionados con los consumidores y la competencia, así como elementos relacionados con los

atributos de la marca que se investiga. Si el tema objeto de estudio ha sido previamente abordado se utilizan métodos históricos e investigaciones ya realizadas, sin embargo, en caso de enfrentarse a un tema poco estudiado se trata de detectar cómo los consumidores eligen los productos, servicios, marcas o establecimientos y qué factores o atributos consideran importantes y determinantes en la decisión de compra, así como en la evaluación que éstos hacen de la imagen.

Una vez obtenidos todos estos datos se pasa a una parte cuantitativa, donde se incluye la administración del cuestionario, el procesamiento de datos y la definición de los factores o dimensiones principales que configuran la percepción de los consumidores de este tipo de producto o servicio con vistas a representarlas en mapas perceptuales o de posicionamiento. Para ello son utilizadas exclusivamente técnicas estadísticas multivariantes, las cuales son empleadas de acuerdo al tipo de información que se recopila según el diseño del cuestionario. (Fernández 2009)

De acuerdo a los intereses de la presente investigación, se escoge para el diagnóstico del posicionamiento en el Bar-Cafetería “El Palatino”, el procedimiento propuesto por Fernández (2009), ya que el mismo se adecua a las necesidades de la investigación sin dejar de aclarar que se modifican algunos de sus elementos y categorías con relación a la entidad donde se realiza el estudio debido a que el procedimiento original fue elaborado para el diagnóstico del posicionamiento en centros nocturnos.

La aplicación de dicho procedimiento sentará las bases necesarias para desarrollar una adecuada estrategia de posicionamiento ya que permitirá conocer la posición que ocupa la instalación y trabajar sobre sus puntos más críticos o estado no deseado.

### **1.7. Las estrategias de posicionamiento en bares**

Como estrategia de marketing, el posicionamiento, abarca estudios de carácter psicológico debido a que se relaciona con el lugar en la mente del cliente, tema un poco subjetivo a la hora de medirlo. Cuando se trazan estrategias de posicionamiento, o cualquier estrategia de marketing, es necesario tener bien identificada la empresa para la cual se traza dicha estrategia, con el objetivo de lograr resultados satisfactorios.

Como se ha planteado anteriormente, las estrategias impulsadas por el cliente abarcan cuatro momentos: la segmentación del mercado, la elección del mercado meta, la diferenciación y por último el posicionamiento. (Kotler y Armstrong 2012).

De acuerdo con Espinosa (2016) las estrategias de posicionamiento deben estar relacionadas con las de comunicación, y así las llama: Estrategias de comunicación y posicionamiento y las define como un “proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar a la marca, empresa o producto desde su imagen actual hasta la imagen deseada.”

La selección de las estrategias de posicionamiento es uno de los elementos claves dentro de todo el proceso. De acuerdo con Bia (2016) las estrategias a trazar se pueden definir teniendo en cuenta la matriz de posicionamiento que sitúa a la empresa en cuatro cuadrantes: el primero, “El mejor”; el segundo, “El rival”; el tercero, “Nicho” y el cuarto, “Nuevo”.

Kotler & Armstrong (2012), plantean que las estrategias de diferenciación y posicionamiento se deben realizar teniendo en cuenta tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas de diferenciación y construir una posición a partir de ellas, elegir las ventajas competitivas correctas y seleccionar una estrategia general de posicionamiento. Después, la compañía debe comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida. Para planear sus estrategias de diferenciación y posicionamiento, los mercadólogos a menudo elaboran mapas de posicionamiento perceptual, que muestran a los consumidores percepciones de sus marcas contra los productos de la competencia en dimensiones de compra importantes.

La empresa debe elegir qué ventajas competitivas tiene (y cuales valen la pena promover) realmente y qué elementos de diferenciación puede desarrollar, estos se identifican mediante la relación con los clientes y el conocimiento de lo que desean y se puede diferenciar en cuanto a productos, servicios, canales, personal o imagen. (Kotler & Armstrong 2012)

Moraño (2010) reconoce entre las estrategias de posicionamiento las siguientes:

- **Basada en un atributo:** centra su estrategia en un atributo como puede ser la antigüedad de la marca o el tamaño. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo

atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos.

- **Basada en los beneficios:** destaca el beneficio de un producto, como pueden ser el aliento fresco proporcionado por un chicle o los dientes blancos prometidos por un dentífrico blanqueador.
- **Basada en el uso o aplicación del producto:** destaca la finalidad de un producto, como pueden ser las bebidas energéticas para los deportistas o los productos dietéticos destinados a personas que quieren perder peso.
- **Basada en el usuario:** está enfocado a un perfil de usuario concreto, se suele tener en cuenta cuando la marca quiere diversificar, dirigiéndose a un target diferente al actual.
- **Frente a la competencia:** explota las ventajas competitivas y los atributos de la marca, comparándolas con las marcas competidoras. No siempre las marcas se pueden posicionar frente a la competencia como la mejor marca o la marca líder, así que esta estrategia presenta dos variaciones:
  - ✓ Líder: es el que primero se posiciona en la mente del consumidor y consigue mantener su posición.
  - ✓ Seguidor o segundo del mercado: la estrategia del número dos puede fundamentarse en aspectos como ser una alternativa al líder o una opción más económica.
- **Basada en la calidad o el precio:** el producto basa su estrategia en esta relación de calidad y precio, o se centra únicamente en uno de los dos aspectos, por ejemplo, desde un precio muy competitivo a un precio muy elevado, que habitualmente esté vinculado a la exclusividad o al lujo.
- **Según estilos de vida:** este tipo de estrategia de posicionamiento se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida.

Una estrategia de posicionamiento en un bar se debe realizar a partir de un diagnóstico de la situación actual del local, una vez conocido el lugar que se ocupa con respecto a la competencia es

necesario, determinar, las ventajas competitivas que tiene la instalación, y aquellas que valen la pena promover. Determinadas las ventajas competitivas, se estudian qué elementos son diferentes al resto de los competidores y a partir de estos se elabora una estrategia de posicionamiento, se elabora una declaración de posicionamiento y se comunica y entrega dicha declaración.

### **1.8. Conclusiones del capítulo**

1. La actividad de restauración es en la actualidad una de las principales ofertas complementarias del turismo ya que combinan un gran número de elementos que hacen del comer y el beber un verdadero atractivo. Los bares son una de las entidades de restauración con mayor desarrollo a nivel internacional debido a la gran demanda de este producto.
2. El posicionamiento es el lugar que ocupa una empresa, marca, institución o persona en la mente de los consumidores y es posible llegar a posicionarse de manera positiva teniendo en cuenta las ventajas competitivas y elementos diferenciadores del producto que se ofrece con respecto a la competencia.
3. Para elaborar una estrategia de posicionamiento en un bar es necesario conocer la situación actual del mismo con respecto a los competidores y seleccionar la manera de llegar a los consumidores a través de ventajas competitivas que valgan la pena promover y teniendo en cuenta sus necesidades y deseos.

# Capítulo 2



*Diagnóstico de la situación actual del posicionamiento del  
Bar- Cafetería "El Palatino" en el mercado turismo  
de recorrido de la provincia de Cienfuegos*

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL POSICIONAMIENTO DEL BAR-CAFETERÍA “EL PALATINO” EN EL MERCADO TURISMO DE RECORRIDO DE LA PROVINCIA DE CIENFUEGOS**

### **2.1. Introducción.**

El diagnóstico situacional, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles y decisivas, y a las oportunidades que se ofrezcan. Constituye, por tanto, un importante paso a efectuar para la planificación de una empresa o entidad turística. (Montaño 2004)

Conocer la situación actual del posicionamiento del Bar-Cafetería “El Palatino” con respecto al segmento *turismo de recorrido*, es el objetivo principal del presente capítulo, ya que permitirá pensar en qué hacer con vistas a lograr un mejor lugar en la mente de este mercado, el cual representa, atendiendo a las distintas modalidades, una en crecimiento tanto a nivel nacional como internacional.

### **2.2. Caracterización general del bar-cafetería “El Palatino”**

El Bar-Cafetería “El Palatino” es una entidad perteneciente a la Empresa Palmares de Cienfuegos. Es una de las instalaciones más longevas de la ciudad ya que su fundación data de la década de los años veinte del siglo XIX. Se encuentra situado en la Avenida 54 entre las calles 25 y 27, centro histórico de la ciudad y es Monumento Nacional. En el **Anexo 6** se hace una caracterización más detallada de la instalación.

### **2.3. Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento en el Bar-Cafetería “El Palatino”.**

El procedimiento propuesto consta de seis pasos de los cuales el segundo se encuentra dividido en cinco etapas y el sexto en dos. Como se expresó en el primer capítulo de la presente investigación, el procedimiento de diagnóstico asumido para conocer el posicionamiento de la instalación objeto de estudio es el planteado por Fernández (2009). Este, a pesar de que fue elaborado para su usanza en centros nocturnos, tiene un carácter general que le permite ser aplicado en cualquier institución, independientemente de su tipología, con el objetivo de determinar el lugar que ocupa la organización en la mente de sus clientes meta.

El contenido del procedimiento fue modificado teniendo en cuenta los intereses de la investigación. De este modo en el Paso 6 no se lleva a cabo la segunda de sus etapas (Identificación de los factores o dimensiones que utilizan los consumidores a la hora de percibir la imagen) y tampoco se aplica el paso 7 (Análisis de las oportunidades de mejora de la posición actual) ya que este es desarrollado como parte del sistema de acciones que se aplica en el tercer capítulo de la presente investigación. En la **figura 3** se muestra de manera gráfica dicho procedimiento con las modificaciones realizadas.

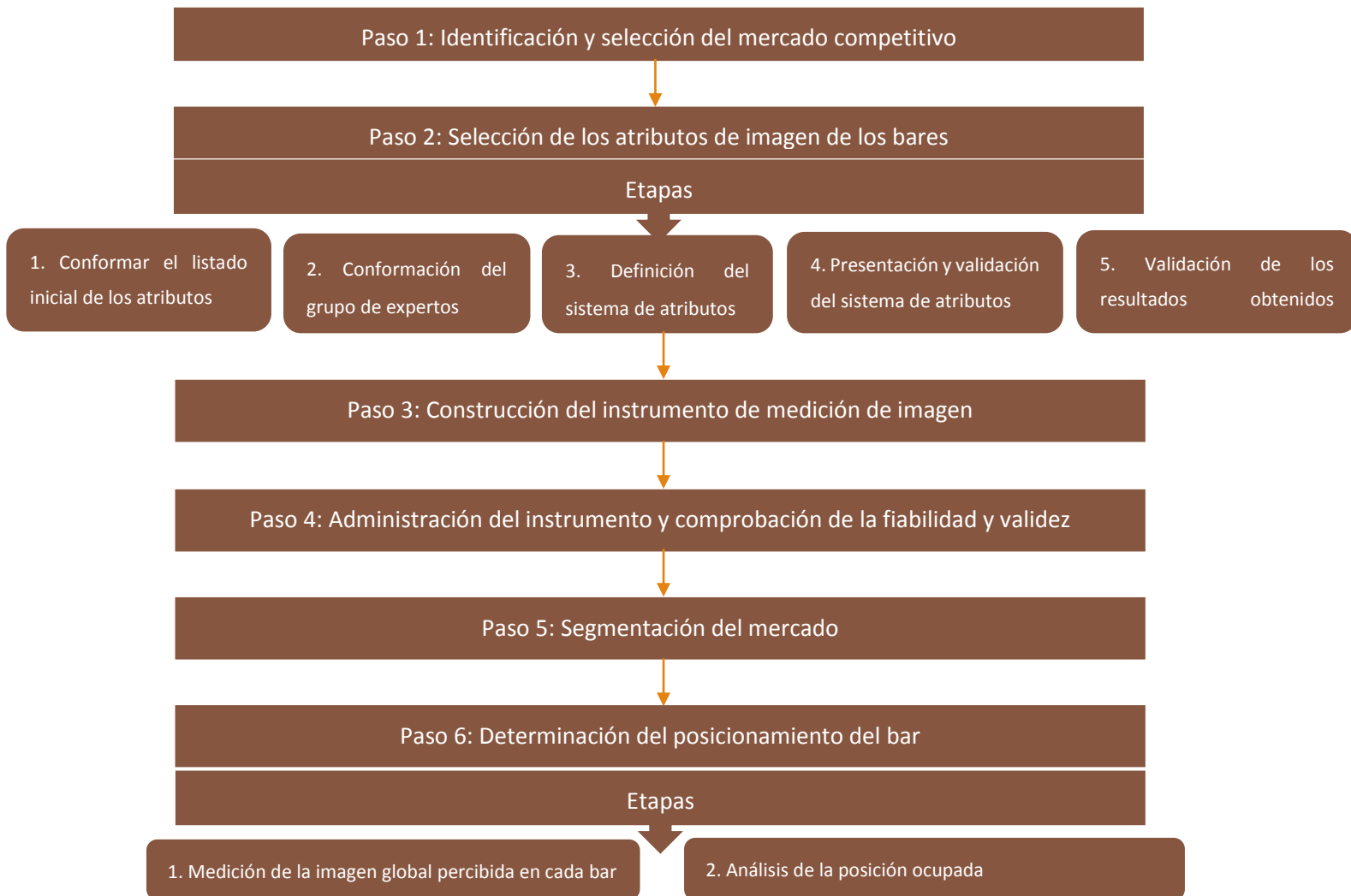


Figura 3. Procedimiento de diagnóstico. (Elaborado por el autor a partir de Fernández 2009)

### 2.3.1. Aplicación del procedimiento de diagnóstico

#### Paso 1: Identificación y selección del mercado competitivo

Un estudio de posicionamiento debe partir de la identificación de la competencia, o sea, de aquellos productos, servicios, marcas o establecimientos con los cuales se comparará la posición que se

ocupa en la mente del público objetivo. Según Muñiz (2017), la competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, competidor aquel que fabrica un producto genérico como el de la entidad que se estudia, sino aquel que satisface las mismas necesidades que esta con respecto al mismo público objetivo o consumidor.

Para la identificación y selección de la competencia del bar-cafetería “El Palatino” se procedió a entrevistar a conveniencia a los guías que visitaban la instalación con el objetivo de conocer aquellos bares de la ciudad que frecuentaban con regularidad. El resultado de estas entrevistas arrojó que la principal competencia está integrada por los siguientes establecimientos:

**Muelle Real:** Instalación próxima al muelle del mismo nombre situado al final del boulevard donde se ubican los artesanos de la ciudad, en frente de la aduana. Este es un negocio por cuenta propia. Su oferta se caracteriza por brindar servicios de bares y comidas ligeras en un entorno cerca del mar. En horas de la noche ofrece conciertos de agrupaciones de la ciudad e invitados de otras partes del país.

**El Terry:** Ubicado en uno de los sitios más emblemáticos de la ciudad (al costado del teatro Tomás Terry), es una instalación que ofrece servicios de bares y música grabada en horarios del día y agrupaciones en horarios de la noche. Esta institución tiene como atributos que pudieran constituir ventajas competitivas su ubicación y facilidad de acceso.

**Terraza del Club Cienfuegos:** Este lugar es una de las instalaciones representativas de la ciudad y se encuentra ubicado próximo a la bahía con excelentes vistas. Es administrado por la sucursal Extrahotelera Palmares S.A. Ofrece servicios de bares con variedad de cervezas, refrescos y cocteles. Su principal desventaja con respecto a la competencia lo constituye la necesidad del pago de la entrada a sus áreas.

**Azotea del Palacio de Valle:** Es uno de los lugares más hermosos de la ciudad y con un alto contenido histórico. Pertenece al grupo hotelero Gran Caribe y en la planta baja se brindan servicios

de restaurante y parrillada. Su desventaja con respecto a la competencia lo constituyen los altos precios que oscilan entre 2,50 y 3,00 CUC las cervezas y entre 4,00 y 5,00 CUC la coctelería.

**El cubanísimo:** Esta instalación es administrada por ARTEX y su objetivo fundamental es brindar servicios de centro nocturno; sin embargo, en horarios diurnos brinda servicios de bares a los clientes que decidan visitar la instalación. Es uno de los centros con menos ventajas competitivas por su baja especialización en el servicio de bares.

## **Paso 2: Selección de los atributos de imagen de los bares**

Para la realización de este paso del procedimiento general se propone el siguiente procedimiento específico compuesto por cinco etapas. La primera de ellas consiste en conformar el listado inicial de los atributos, la segunda, en la conformación del grupo de expertos, posterior a esto se define el sistema de atributos y se presentan y validan los resultados y la quinta etapa consiste en la validación de los resultados obtenidos.

### **Etapas 1: Conformar el listado inicial de los atributos**

La conformación del listado inicial de atributos que caracterizan la imagen de los bares, puede partir de investigaciones precedentes científicamente argumentadas, en otro caso habrá que obtenerlos mediante una investigación exploratoria consistente en la organización de un panel de consumidores del segmento de mercado sobre el cual se desea realizar la estrategia de posicionamiento.

En esta primera etapa se tratará de obtener información sobre las opiniones y percepciones de los usuarios, útil para perfilar la batería inicial de atributos de imagen a utilizar en el trabajo de campo para luego en pasos posteriores someterlo a criterio de expertos con el objetivo de completar el listado (aumentándolo o en caso necesario eliminando aquellos que sean redundantes) y determinar los atributos más importantes con vistas a confeccionar el cuestionario.

Para la conformación del listado inicial de los atributos se tuvieron en cuenta investigaciones precedentes del posicionamiento. A pesar de que estas no se realizaron en bares específicamente sirvieron de apoyo para la conformación de dichos atributos.

Además, se tuvo en cuenta la opinión de algunos clientes que visitaban la instalación con respecto a qué variables influía de manera positiva o negativa cuando arribaban a un bar. En el **Anexo 7** se expone el listado inicial de los atributos para su posterior aprobación o eliminación.

## **Etapas 2. Conformación del grupo de expertos**

Investigaciones precedentes (Artola 2002; Nogueira 2002; Negrín 2003; Parra 2005 y Diéguez 2009) reconocen la necesidad de avalar el grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos a partir de la aplicación del cuestionario de competencia del experto (**Ver Anexo 8**) el cual es un instrumento de gran utilidad, particularmente cuando se requiere recopilar información de la experiencia y conocimiento de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la investigación.

Por cuestiones prácticas, teniendo en cuenta además que este instrumento parte de la valoración del propio experto se sugiere en su selección tener en cuenta los requisitos que se mencionan a continuación:

- Experiencia en la actividad turística de manera general (al menos diez años de experiencia);
- Experiencia en la comercialización de servicios de bares y;
- Conocimiento del segmento de mercado *turismo de recorrido* en la provincia de Cienfuegos.

Para la aplicación de técnicas de expertos, con el objetivo de determinar el listado final de atributos que serán tenidos en cuenta para la elaboración del cuestionario, se procede a la selección de los mismos. Para ello, inicialmente se realizó una propuesta de 10 especialistas ya que son los que reunían los requisitos necesarios para conformar el grupo de expertos del total de trabajadores de la sucursal Palmares S.A. de la provincia de Cienfuegos y se les aplicó el cuestionario de competencia de expertos mostrado en el **Anexo 8**, a partir de Fernández (2009), y que tiene como propósito, como indica su denominación, determinar la competencia de estos relacionada con el objeto de estudio y el área de conocimiento necesarios para poder aplicar el procedimiento propuesto, a partir de la valoración de un conjunto de características definidas, así como del conocimiento de las fuentes o vías de preparación profesional que han recibido.

En el proceso de selección como expertos, el coeficiente de competencia debe cumplir la condición de  $K \geq 0,7$ , obteniéndose los resultados que se expresan en la **Tabla 1** después de procesar la información recopilada sobre los candidatos a integrar el grupo.

Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
<b>Coeficiente de competencia</b>	0,91	0,77	0,96	0,82	0,93	0,93	0,86	0,67	0,83	0,88

Tabla 1. Coeficiente de competencia de los expertos. (Elaborado por el autor)

Como puede apreciarse, el experto 8 no cumplió la condición de  $K \geq 0,7$  por lo que quedó eliminado de la investigación por no reunir los requisitos mínimos necesarios para la conformación de los atributos que permitan medir la imagen global de los bares.

### **Etapas 3: Definición del sistema de atributos**

Esta etapa tiene como objetivo elaborar la propuesta final de los atributos para su posterior ordenación. Este listado parte de los que fueron definidos en la primera etapa de este procedimiento específico.

El método *Delphi* se considera más útil y pertinente que los demás métodos para tomar decisiones no estructuradas sobre un sistema de variables basado en las razones siguientes:

- El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría ser tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.
- No es necesario reunir a todos los expertos en el mismo lugar y en el mismo instante.
- Se evitan criterios unipersonales o subjetividad individual que pudieran restar credibilidad y fiabilidad a la investigación.

Para la aplicación del método *Delphi* durante la primera ronda fueron agregados dos atributos propuestos por un experto y a consideración de otros por su aplicación a la entidad objeto de estudio. Estos dos atributos fueron la animación y las molestias ocasionadas por personal no deseado.

Posteriormente, en la segunda ronda se realizó la votación para escoger aquellos atributos que se consideran de suma importancia para la investigación. En el **Anexo 9** se muestra dicha votación, así como el coeficiente de concordancia expresado por los expertos y el listado de los atributos seleccionados.

En la tercera ronda se realizaron las ponderaciones para ordenar los atributos en cuanto a su nivel de importancia como se muestra en la **tabla 2** y de acuerdo con el procedimiento planteado por Cuesta (2000).

Atributo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Rj
1	3	1	2	1	2	6	1	4	20
2	4	8	7	8	7	7	4	8	53
3	7	6	6	7	4	1	2	3	36
4	6	5	4	4	3	2	3	6	33
5	2	3	4	2	5	3	5	1	25
6	1	2	1	3	1	4	7	2	21
7	5	4	3	6	6	5	6	5	40
8	8	7	8	5	8	8	8	7	59

Tabla 2. Ponderaciones de los expertos. (Elaborado por el autor a partir de Cuesta 2000)

En la **Tabla 3** de la siguiente página, se muestra el orden de importancia de los atributos, de acuerdo a su puntuación (**Valor de Rj**), así como, el coeficiente de concordancia de los expertos (**Cc**). El **Cc** se seleccionó a partir del 60% ya que las opiniones de distintas personas están influenciadas por experiencias personales y la subjetividad.

Atributos	Rj media	Valor de Rj	Cc (%)
1	2,5	1	75
2	6,625	7	75
3	4,5	5	37,5
4	4,125	4	50
5	3,125	3	50
6	2,625	2	75
7	5	6	75
8	7,375	8	87,5

Tabla 3. Orden de importancia de los atributos. (Elaborado por el autor)

Como se puede apreciar en la **Tabla 3** existen tres atributos donde **Cc  $\leq$  60%**, para solucionar este problema se hizo llegar a los expertos las tablas 2 y 3 mostrándoles el ordenamiento alcanzado y lanzándoles la pregunta: *¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.*

Todos los expertos manifestaron estar de acuerdo con el ordenamiento obtenido como resultado de las ponderaciones de sus opiniones por lo que se infiere que **Cc  $>$  60%** y por tanto se mantiene el ordenamiento consignado en la **Tabla 3**. Entonces, es conclusión que hay un adecuado nivel de consenso y se arriba a los atributos para los bares, determinadas por ese grupo de expertos. Es logrado así, técnicamente argumentado, el conjunto de atributos a evaluar para conocer el posicionamiento del Bar-Cafetería “El Palatino”.

#### **Etapa 4. Presentación del sistema de atributos**

Una vez aplicado el Método *Delphi* se listan los atributos definitivos que caracterizan la imagen de los servicios objeto de estudio y se definen sus características de forma tal que sean comprensibles. En un segundo momento se renombran los atributos si el grupo de expertos lo considera necesario con el objetivo de que se comprendan mejor por los encuestados para el desarrollo del próximo paso.

El listado de atributos ordenados a partir de la eliminación de aquellos que no se consideraron necesarios y la ponderación resultante de la opinión de los expertos se muestra a continuación:

#### **Listado final de los atributos ordenados**

1. **Apariencia física de la instalación y el personal:** características relacionadas con la constitución y naturaleza física de la instalación, así como con el aspecto personal de los empleados.
2. **Higiene:** Limpieza de pisos e instalaciones sanitarias, así como de las mesas, la barra, copas, vasos y demás elementos tangibles.

3. **Calidad del servicio:** La percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal.
4. **Rapidez del servicio:** prontitud con que se sirven los pedidos de los clientes, evitando demoras innecesarias.
5. **Variedad de la oferta:** disponibilidad de un menú de bebidas, tragos, cocteles y alimentos ligeros bastante diversificado.
6. **Relación calidad-precio:** coherencia entre las propiedades del producto-servicio y el valor monetario por el cual es posible adquirirlo.
7. **Facilidades de acceso:** condiciones adecuadas que permiten al cliente la acción de llegar o acercarse por diferentes vías haciendo el menor esfuerzo, por ejemplo: que el servicio esté ubicado en una avenida o lugar muy transitado por el cliente, acceso fácil hacia la instalación desde autopista, calle, carretera o vía principal.
8. **Animación de la instalación:** Grado en el que la instalación es capaz de satisfacer las necesidades de diversión de sus consumidores en su tiempo libre.

### **Etapas 5. Validación de los resultados obtenidos mediante pruebas estadísticas**

La confiabilidad de los resultados obtenidos mediante el método *Delphi* puede obtenerse a través de las pruebas estadísticas, una de ellas es la de concordancia de Kendall que proporciona la concordancia relativa que existe entre las variables comparadas. En el **Anexo 10** se aplica el coeficiente de concordancia de Kendall el cual arrojó los siguientes resultados:

$$W = 0,534141791$$

Con  $df = 8$  en la tabla C (Siegel 1974, citado en Cuesta 2000) el mayor valor de  $X^2$  es de 26,12 para una probabilidad conforme de 0,001. Si  $X^2$  calculada  $\geq X^2$  teórica, se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ . Por tanto, como  $X^2$  calculada de 29,8229166667  $> X^2$  teórica de 26,12, se rechaza  $H_0$ , concluyéndose que la concordancia entre los jueces es significativamente distinta de cero y existe confiabilidad de los resultados obtenidos ya que el test proporciona la concordancia relativa que existe entre las variables comparadas.

### **Paso3. Construcción del instrumento de medición de imagen**

El propósito de esta etapa es diseñar un cuestionario que permita medir la percepción de los consumidores por cada uno de los atributos de imagen definidos en el paso anterior de manera que facilite la comparación entre los diferentes atributos y establecimientos e indiquen las acciones que deben acometerse.

La elaboración del cuestionario se realizó teniendo en cuenta el modelo planteado en el procedimiento para los cuestionarios de medición de imagen ya que respeta los aspectos que se consideran importantes para su confección; por ejemplo: ir de lo general a lo particular y solicitar en primera instancia la colaboración del encuestado. Se utilizó una escala de “1” a “5” puntos (tipo Likert) ya que es una de las más utilizadas en las investigaciones comerciales y se consideró podía abarcar los criterios existentes. El diseño definitivo de la encuesta puede apreciarse en el **Anexo 11**.

### **Paso 4: Administración del instrumento y comprobación de la fiabilidad y validez**

En este paso primeramente se deberá escoger un procedimiento de muestreo adecuado a las características del objeto en estudio. Preferiblemente se utilizarán muestreos probabilísticos si se cuenta con la información necesaria, dado que suelen ser más exactos y es medible su eficiencia estadística. En caso contrario, se utilizarán muestreos no probabilísticos.

Se sugiere comenzar la administración del cuestionario por una prueba piloto que corrobore la fiabilidad y validez del instrumento. Dichas pruebas se realizarán a partir de la medición del coeficiente Alpha de Cronbach.

En la administración del instrumento se empleó un muestreo no probabilístico. Este tipo de muestreo está justificado si se tiene en cuenta que en la actualidad el objeto de estudio no cuenta con información precedente de las características del mercado a investigar, además de las dificultades que entraña la realización de un trabajo de campo en centros con estas características, donde los clientes esperan pasar un tiempo libre de cualquier interrupción. En la **Tabla 5** se muestra la ficha técnica del trabajo de campo.

Población	Agencias de viaje que realizan operaciones en la provincia de Cienfuegos
Alcance	Cuba
Tiempo	2 de marzo de 2017- 16 de marzo de 2017
Tipo de encuesta	Personal autoadministrada
Selección de los elementos muestrales	
Método de muestreo	De conveniencia

Tabla 5. Ficha Técnica del trabajo de campo. (Elaborado por el autor)

Como pudo observarse en la tabla anterior, en la selección de los elementos dentro de las unidades muestrales se realizó un muestreo de conveniencia, dado que la información necesitada para la investigación no se puede obtener del consumidor final, sino de aquellas agencias que recomiendan el consumo en las instalaciones en cuestión.

La muestra a encuestar son los guías de aquellas agencias de viajes que ofrecen recorridos por la ciudad de Cienfuegos, ya que son las personas capaces de aportar aquellos datos requeridos para el desarrollo del presente trabajo. Para determinar la fiabilidad del cuestionario se aplicó la prueba piloto a un total de diez guías y posteriormente se determinó el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados se muestran en el **Anexo 12**.

### Paso 5: Segmentación del mercado

La segmentación del mercado es uno de los pasos más complejos en las investigaciones comerciales y a su vez, uno de los más importantes ya que conocer el público al que se dirige dicha investigación es primordial. Para la segmentación del mercado se sugiere que se siga un proceso (hasta el paso de selección) que tributa al posicionamiento del bar como se muestra en la **figura 4**.

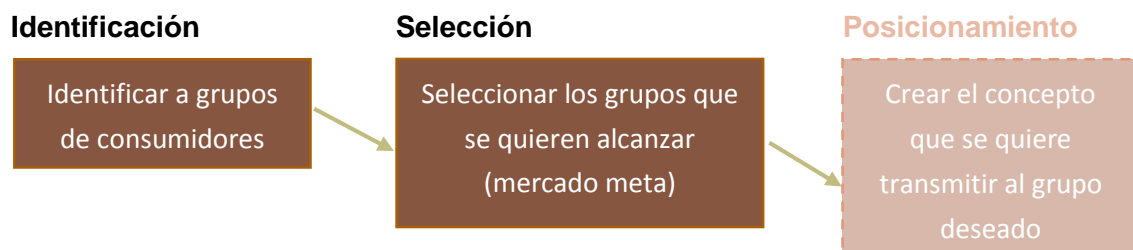


Figura 4: Lógica del proceso de segmentación. (Elaborado por el autor a partir de Alaniz y Obando 2013)

En la presente investigación este paso no será desarrollado ya que es interés de la empresa Palmares S.A. de la provincia de Cienfuegos que se determine el posicionamiento del bar para el mercado meta *turistas de recorrido* debido a la primacía de este segmento y los altos ingresos de los mismos en la ciudad.

#### **Características del mercado meta:**

- Predominante en la ciudad con una estancia media inferior a los tres días.
- Sus principales motivaciones de viaje en orden de importancia son: pueblo e historia, cultura, ubicación geográfica, destino novedoso.
- En función de las motivaciones las modalidades más demandadas son: turismo histórico-cultural, turismo de naturaleza y en menor medida, turismo de sol y playa, en la zona de Rancho Luna.
- En su mayoría son clientes de la tercera edad, con predominio del sexo masculino, con ingresos medios-bajos.
- Más del 80 por ciento afirma estar satisfecho con los servicios recibidos.
- Conocen a Cuba a través de Internet, guías turísticas y AAVV, principalmente.

#### **Paso 6: Determinación del posicionamiento de los bares**

Con el objetivo de determinar el posicionamiento de los distintos bares se propone dividir este paso en dos etapas, donde en la primera de ellas se mida la imagen global percibida en cada bar por los consumidores y en la segunda se proceda a analizar la posición ocupada de acuerdo con los intereses de la investigación.

#### **Etapas 1: Medición de la imagen global percibida en cada bar**

La verdadera imagen que subyace en la mente del cliente resulta difícil de determinar, sin embargo, se considera necesario, útil y pertinente desarrollar una medida que permita realizar inferencias al respecto. Partiendo de los resultados de esta investigación, se considera que la formulación matemática de la imagen puede obtenerse mediante métodos multicriterios que relacionen importancia o peso para cada uno de los atributos evaluados y el grado de presencia percibida del

atributo desde el punto de vista del cliente, entre estos métodos se pueden citar el modelo de la suma ponderada y el modelo exponencial. Para el caso del objeto de estudio en esta investigación se propone la determinación de la imagen de un bar a partir de la utilización del modelo de la suma ponderada que se muestra en la siguiente expresión:

$$Ip_i = \sum_{j=1}^m \bar{A}_{ij} * \bar{W}_j$$

Donde:

$\bar{A}_{ij}$ : Media del grado de presencia percibida del atributo de imagen “j” en el bar “i”

$\bar{W}_j$ : Importancia media del atributo de imagen “j”

$Ip_i$ : Imagen percibida del bar “i”

i: bar; desde i= 1 ... n

j: atributo de imagen; desde j= 1 ... m

Entre los principales métodos de asignación de pesos consultados en la bibliografía se encuentran: ordenación simple, tasación simple, comparaciones sucesivas, asignación directa por ratios, asignación probabilística, método de la entropía, método de Diakoulaki, método del proceso de jerarquías analíticas (AHP por sus siglas en inglés). Se sugiere utilizar la tasación simple por las características del cuestionario, ya que este método solo requiere evaluar la importancia de cada factor por parte del encuestado en una determinada escala para posteriormente normalizar la suma a “1” (Fernández 2009).

A partir de la formulación matemática antes mostrada, el procesamiento de la información se sugiere realizarlo a partir de la matriz que se propone en el **Anexo 13**. El cálculo de la importancia media de cada atributo de imagen se representa en la matriz del **Anexo 14**, de forma análoga se realizará el cálculo de la media del grado de presencia percibida del atributo. Por medio de la matriz mostrada en el **Anexo 13** y a partir del modelo matemático propuesto, se pudo cuantificar la imagen percibida ( $Ip$ ) de los bares en estudio como se muestra en la siguiente página (**Ver Tabla 6**).

Atributos de imagen	$\bar{I}_j$	$\overline{WI}_j$	Bares											
			Muelle Real		El Terry		Club Cienfuegos		Palacio de Valle		El cubanísimo (Artex)		El Palatino	
			$\bar{A}_{1j}$	$\bar{A}_{1j} \times \overline{WI}_j$	$\bar{A}_{1j}$	$\bar{A}_{1j} \times \overline{WI}_j$	$\bar{A}_{1j}$	$\bar{A}_{1j} \times \overline{WI}_j$	$\bar{A}_{1j}$	$\bar{A}_{1j} \times \overline{WI}_j$	$\bar{A}_{1j}$	$\bar{A}_{1j} \times \overline{WI}_j$	$\bar{A}_{1j}$	$\bar{A}_{1j} \times \overline{WI}_j$
Apariencia física	3,83	0,1263	3,35	0,4231	3,35	0,4231	4,3	0,5431	4,3	0,5431	3,45	0,4357	3,6	0,4547
Higiene	4	0,1319	3,6	0,4748	3,35	0,4419	4,05	0,5342	4,05	0,5342	3,35	0,4419	3,5	0,4617
Calidad del servicio	3,5	0,1154	3,4	0,3924	3,35	0,3866	3,35	0,3866	3,3	0,3808	3,3	0,3808	3,95	0,4558
Rapidez del servicio	3,67	0,121	3,45	0,4175	3,45	0,4175	3,5	0,4235	3,5	0,4235	3,5	0,4235	3,55	0,4296
Variedad de la oferta	3,33	0,1098	3,3	0,3623	3,35	0,3678	3,05	0,3349	3,4	0,3733	3,3	0,3623	3,55	0,3898
Relación calidad-precio	3,67	0,121	3,1	0,3751	3,3	0,3993	3,35	0,4054	3,35	0,4054	3,7	0,4477	3,5	0,4235
Facilidades de acceso	4,33	0,1428	3,6	0,5141	4,25	0,6069	3,85	0,5498	3,65	0,5212	3,75	0,5355	4,4	0,6283
Animación de la instalación	4	0,1319	3,3	0,4353	3,25	0,4287	3,75	0,4946	3,3	0,4353	3,85	0,5078	4	0,5276
$\sum_{j=1}^m$	<b>30,33</b>	<b>1,00</b>		<b>lp1=3,3949</b>		<b>lp2=3,4718</b>		<b>lp3=3,6721</b>		<b>lp4=3,6168</b>		<b>lp5=3,5352</b>		<b>lp6=3,771</b>

Tabla 6. Obtención de la imagen percibida de los bares en estudio. (Elaborado por el autor)

## Etapa 2: Análisis de la posición ocupada

De manera general, la **Tabla 7** muestra la posición ocupada por cada bar teniendo en cuenta cada uno de los atributos de imagen. La posición de los bares fue obtenida a partir de los resultados de la **Tabla 6**, donde 1 representa la mejor posición del bar en cuestión para cada atributo analizado.

<b>Atributo</b>	<b>Muelle Real</b>	<b>El Terry</b>	<b>Club Cienfuegos</b>	<b>Palacio de Valle</b>	<b>El cubanísimo</b>	<b>El Palatino</b>
Apariencia física	4	4	1	1	3	2
Higiene	2	4	1	1	4	3
Calidad del servicio	2	3	3	4	4	1
Rapidez del servicio	3	3	2	2	2	1
Variedad de la oferta	4	3	5	2	4	1
Relación calidad-precio	5	4	3	3	1	2
Facilidades de acceso	6	2	3	5	4	1
Animación de la instalación	4	5	3	4	2	1

Tabla 7. Posición de los bares en estudio por atributo. (Elaborado por el autor)

Como puede observarse de la tabla anterior, y más claramente en la **Figura 6** de la siguiente página, “El Palatino” ocupa la segunda y tercera posición respectivamente en relación a los atributos que son considerados más importantes (Apariencia física de la instalación y el personal e Higiene) con lo que se corrobora que en los puntos donde mayor énfasis debe hacerse no existe un estado deseado en la instalación. La alta dirección de la Empresa Extrahotelera Palmares de Cienfuegos, debe enfocarse en estas deficiencias con vistas a mejorar la imagen de la instalación.

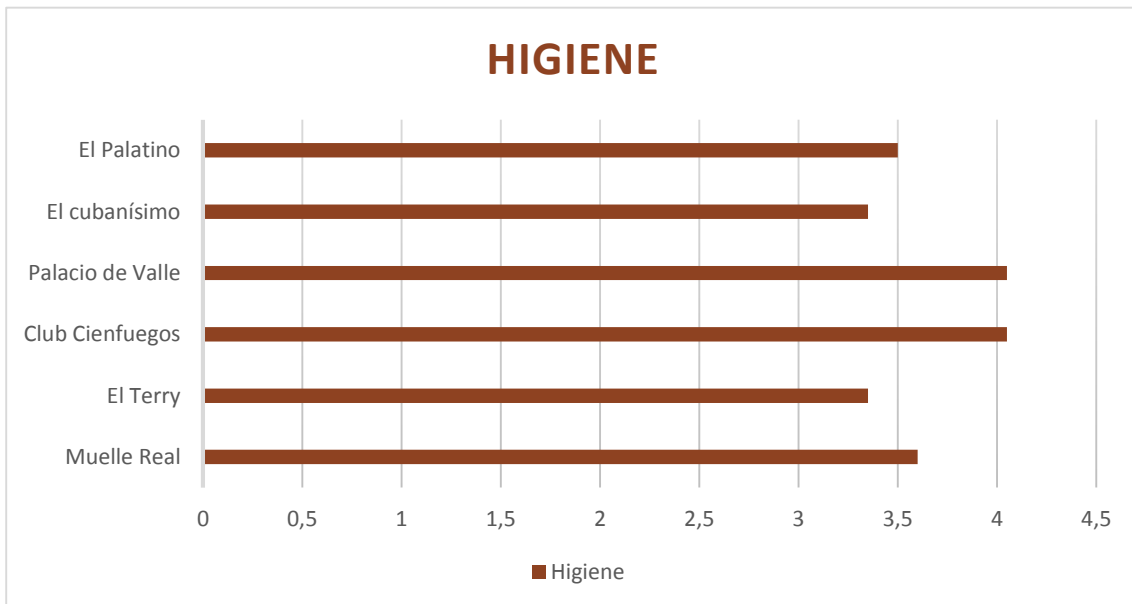
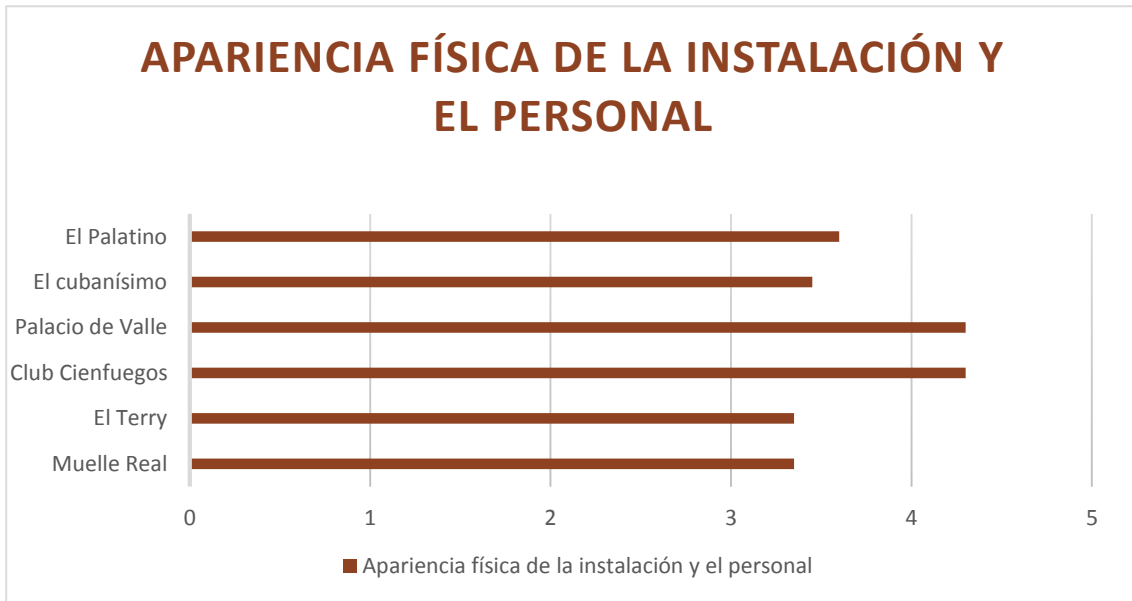


Figura 6. Posición ocupada en relación con los atributos “Apariencia física de la instalación y el personal” e “Higiene”. (Elaborado por el autor)

A partir del análisis realizado se puede llegar a la conclusión de que el bar mejor posicionado es “El Palatino” pero no por esto se puede considerar que todo está hecho. Cuando se efectúa un análisis por atributos se puede comprobar que dicho bar ocupa la primera posición en atributos como: Calidad del Servicio, Rapidez del Servicio, Variedad de la oferta, Facilidades de acceso y Animación de la instalación.

Si bien es cierto que dichos resultados son en gran medida satisfactorios, debe tenerse en cuenta que se debe trabajar en otros atributos como la Apariencia física de la instalación y el personal, en la Higiene y Relación Calidad-Precio. Tanto la Apariencia física de la instalación y el personal, así como la Higiene son los dos atributos principales considerados por el grupo de expertos y la instalación objeto de estudio ocupa la segunda y tercera posición respectivamente.

En el caso del primer atributo tiene por delante, empatados en la primera posición al Club Cienfuegos y el Palacio de Valle, los cuales constituyen dos de sus principales competidores y en el caso del segundo atributo es superado en la primera posición por las dos mismas instalaciones y en la segunda por el Muelle Real, instalación que se destaca por su limpieza. Dicho análisis se muestra en la **Figura 7**.



Figura 7. Análisis general por atributos para cada bar. (Elaborado por el autor)

En la **Figura 8** se muestra el mapa de posicionamiento teniendo en cuenta los dos atributos más importantes de acuerdo con la opinión de los expertos.

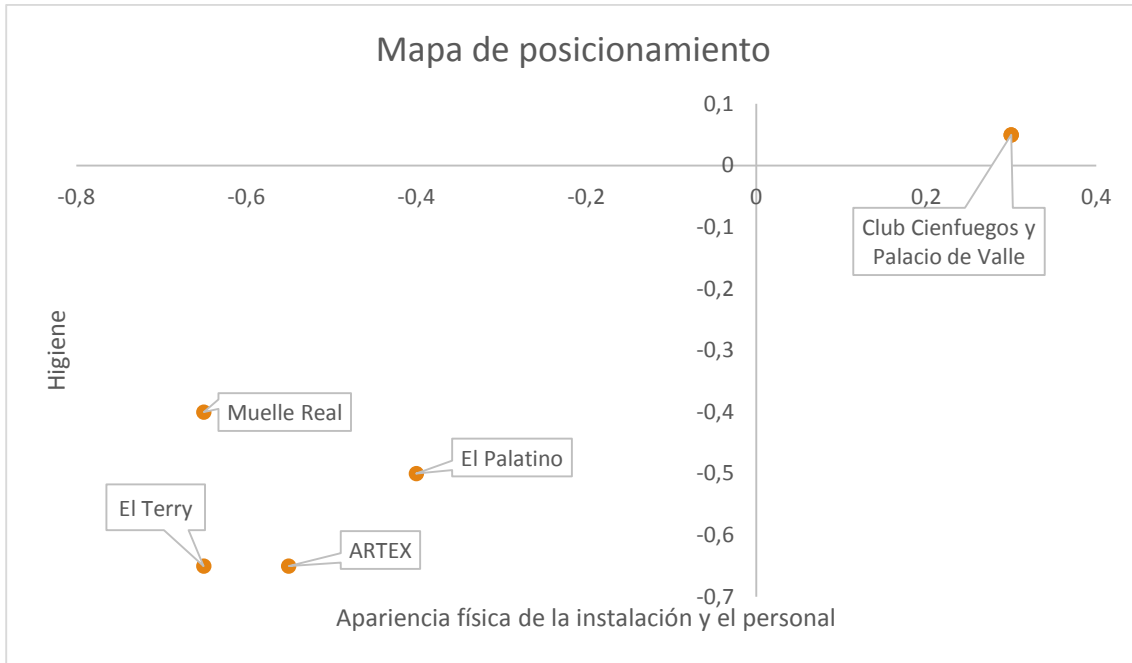


Figura 8. Mapa de posicionamiento. (Elaborado por el autor)

Como se puede apreciar en la figura anterior la entidad no muestra un buen posicionamiento en cuanto a los dos atributos más importantes (Apariencia física de la instalación y el personal y la higiene) por lo que se deben acometer acciones enfocadas a la mejora de los mismos, teniendo en cuenta las cuatro variables del marketing-mix, con vistas a lograr un mejor posicionamiento y de esta forma consolidarse como el bar por excelencia de los turistas que recorren la ciudad de Cienfuegos.

#### 2.4. Conclusiones del Segundo Capítulo

1. La aplicación del procedimiento elaborado por Fernández (2009) permitió conocer la posición general en la mente de los *turistas de recorrido* en la provincia de Cienfuegos con respecto al bar objeto de estudio, así como la posición por cada atributo.
2. El Bar-Cafetería “El Palatino” ocupa el primer lugar de manera general en la mente de sus clientes meta (*turistas de recorrido*) en relación con la competencia, la cual está integrada

por un total de cinco bares que son considerados los mejores posicionados en la provincia de Cienfuegos.

3. Los resultados de la aplicación de dicho procedimiento demuestran que los principales atributos sobre los que se debe prestar especial atención son la Apariencia física de la instalación y el personal y la Higiene, que son los dos más importantes y en los que muestra mayores deficiencias.
4. Para lograr una mejora del posicionamiento del Bar-Cafetería “El Palatino” se debe implementar una estrategia de posicionamiento basada en un sistema de acciones que se desarrolle sobre la base de las cuatro variables del mix de marketing (Producto, Precio, Distribución y Promoción).

# Capítulo 3

*Estrategia de posicionamiento para el Bar- Cafetería*

*"El Palatino" sobre el mercado turistas de recorrido*



### **3. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA EL BAR-CAFETERÍA “EL PALATINO” SOBRE EL MERCADO *TURISTAS DE RECORRIDO***

#### **3.1. Introducción**

Una vez estudiada la posición del Bar-Cafetería “El Palatino” en la provincia de Cienfuegos, en relación a la competencia para el segmento *turismo de recorrido*, el presente capítulo tiene como objetivo presentar una estrategia que permita sentar las bases para el tratamiento del posicionamiento en la entidad objeto de estudio, con el fin de mejorar aquellos aspectos que presentan mayores dificultades y proyectarse con una mejor imagen para sus públicos meta.

Como resultado de este capítulo se presenta una estrategia de posicionamiento alcanzable a través de un sistema de acciones capaz de cambiar el estado no deseado del bar y los resultados de la validación por especialistas del mismo. Para ello, es necesario conocer las causas fundamentales del problema real detectado: el bajo grado de presencia de los atributos *Apariencia física de la instalación y el personal* y la *Higiene*.

#### **3.2. Deficiencias detectadas que influyen de manera negativa en el posicionamiento del Bar-Cafetería “El Palatino”**

Una vez analizado el posicionamiento del local, los principales aspectos que influyeron de manera negativa en los atributos *Apariencia física de la instalación y el personal* y la *Higiene*, están relacionados con la infraestructura del bar y los insumos necesarios. **(Ver Anexo 15)**

Todas estas dificultades están influyendo de manera negativa en el posicionamiento de la instalación. Si bien es cierto que la posición ocupada con respecto a la competencia es ventajosa gracias a la profesionalidad y sentido de pertenencia de los trabajadores para con la instalación, la disposición y voluntad de hacer las cosas bien y la profesionalidad y el buen trato; las deficiencias detectadas desde el punto de vista tangible actúan en detrimento de la apariencia física de la instalación y la higiene, dos atributos de incalculable importancia para el consumidor.

Una estrategia de posicionamiento contribuiría, no solo a consolidar el lugar ocupado en la mente de sus clientes meta a partir de la promoción de sus ventajas competitivas; sino, a mantenerlo, en

un mercado donde la oferta va en aumento y la competitividad es requisito fundamental para la supervivencia.

### **3.3. Proyección estratégica del posicionamiento**

Una vez diagnosticado el posicionamiento del Bar-Cafetería “El Palatino”, se enuncia la estrategia, la cual tiene como fin orientar las percepciones de los consumidores finales hacia la comunicación de las ventajas competitivas y hacia la mejora de la Apariencia física de la instalación y la Higiene de manera que se incrementen las ventas. La estrategia se dirigirá además a la consolidación del bar como negocio líder frente a los competidores en un mercado de creciente oferta.

#### **3.3.1. Estrategia de posicionamiento propuesta**

Como se expresó en el primer capítulo de la presente investigación, la estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la empresa o marca, de manera que el público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de dicha empresa o marca sobre la empresa o marcas competidoras.

La estrategia de posicionamiento propuesta para el Bar-Cafetería “El Palatino” se basa en un atributo (la antigüedad de la instalación). Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos.

Es necesario aclarar que a pesar de que este atributo no fue tenido en cuenta por los investigadores a la hora de determinar el posicionamiento de la entidad, constituye una verdadera ventaja competitiva ya que como se explicó anteriormente; una de las principales motivaciones de los *turistas de recorrido* es la historia y la cultura.

De este modo queda justificada la decisión de proponer una estrategia de posicionamiento basada en la antigüedad de la instalación, mediante el aprovechamiento del fácil acceso a la entidad, la calidad de su animación y la de sus productos, enfocados en una mejora de la Apariencia física del local y la Higiene.

Para lograr posicionarse, la empresa debe diferenciarse de la competencia con respecto a un grupo de consumidores específicos dentro del amplio mercado que hace uso de sus productos o servicios. Si se tiene en cuenta la estrategia propuesta, aquellos atributos que menor índice de percepción tienen en sus consumidores meta y aquellos donde la empresa es indiscutiblemente superior, se propone:

- Diferenciarse en la calidad de los productos y servicios que se brindan, así como en la variedad de la oferta;
- Diferenciarse en la mejora continua de la apariencia física de la instalación y el personal y
- Diferenciarse en el valor añadido de consumir productos en dicha instalación debido a su condición de ser una de las construcciones más longevas de la ciudad.

Para dar cumplimiento a la estrategia trazada se utilizará como herramienta los sistemas de acciones debido a su apoyo en la teoría general de sistemas donde todas las partes se encuentran interconectadas.

### **3.4. Consideraciones generales sobre los sistemas de acciones**

Los sistemas de acciones parten de la comprensión de la teoría general de sistemas, valga la redundancia, aplicada a la administración o dirección de empresas. En este orden, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente. De esta forma se ve la organización como un “sistema vivo y abierto”, que mantiene un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente, lo que permite reconceptualizar los fenómenos organizacionales dentro de un enfoque global, para integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente. (Cordero 2010, citado en Ríos 2015)

De acuerdo con la ISO 9000:2005 un sistema se puede definir como un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. Por otra parte, se plantea que un sistema es una estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento

internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos. (Collazo 2012)

El sistema de acciones puede ser entendido como subsistema de la planeación, en tanto representa un conjunto de actividades que se proponen para lograr determinadas metas organizacionales. Por ello para su conformación deben tenerse en cuenta los pasos de la planeación, estos son: detección de oportunidades, establecimiento de objetivos, desarrollo de premisas, determinación de cursos de acción y formulación del plan. (Ríos 2015)

Es importante considerar también, que todo plan de acción refleje determinados elementos, como son: Tarea o acción; Responsable; Participantes en la ejecución; Período de cumplimiento y los Recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea.

### **3.4.1. Propuesta del sistema de acciones para el logro de la estrategia de posicionamiento trazada para el Bar-Cafetería “El Palatino”**

Para la conformación del sistema de acciones propuesto se tuvieron en cuenta los pasos de la planeación: detección de oportunidades, establecimiento de objetivos, desarrollo de premisas, determinación de cursos de acción y formulación del plan.

#### **1. Detección de oportunidades**

Esta etapa del sistema de acciones a proponer, es la expresión sintética de los resultados obtenidos luego de aplicado el diagnóstico del posicionamiento en el capítulo anterior del presente informe de investigación.

De esta forma se asumen, para aplicar a la entidad un sistema de acciones para el mejoramiento del posicionamiento, las siguientes oportunidades:

- Existen lineamientos específicos de la política económica y social de la Revolución que apuntan hacia la necesidad de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios; así como la necesidad de crear, diversificar y consolidar de forma acelerada servicios y ofertas complementarias al

alojamiento que distinguan al país; lo que establece bases de mejora para la gestión turística en la empresa.

- Existe la necesidad de implementar estas acciones en la empresa objeto de estudio, puesto que se detectan en el diagnóstico deficiencias relacionadas con la apariencia física del personal y la instalación y la higiene, a raíz de estar asimilando la entidad un proceso de cambio relacionado con la renovación del producto “El Palatino”, lo cual requiere de soluciones nuevas e integradoras, para la ejecución eficaz de las diferentes actividades que ahí se realizan.
- La dirección de la entidad, así como la dirección de la Sucursal Palmares S.A. en la provincia está interesada en un cambio coherente hacia la mejora de la imagen de la instalación que permita una diferenciación del producto de la empresa en el mercado.

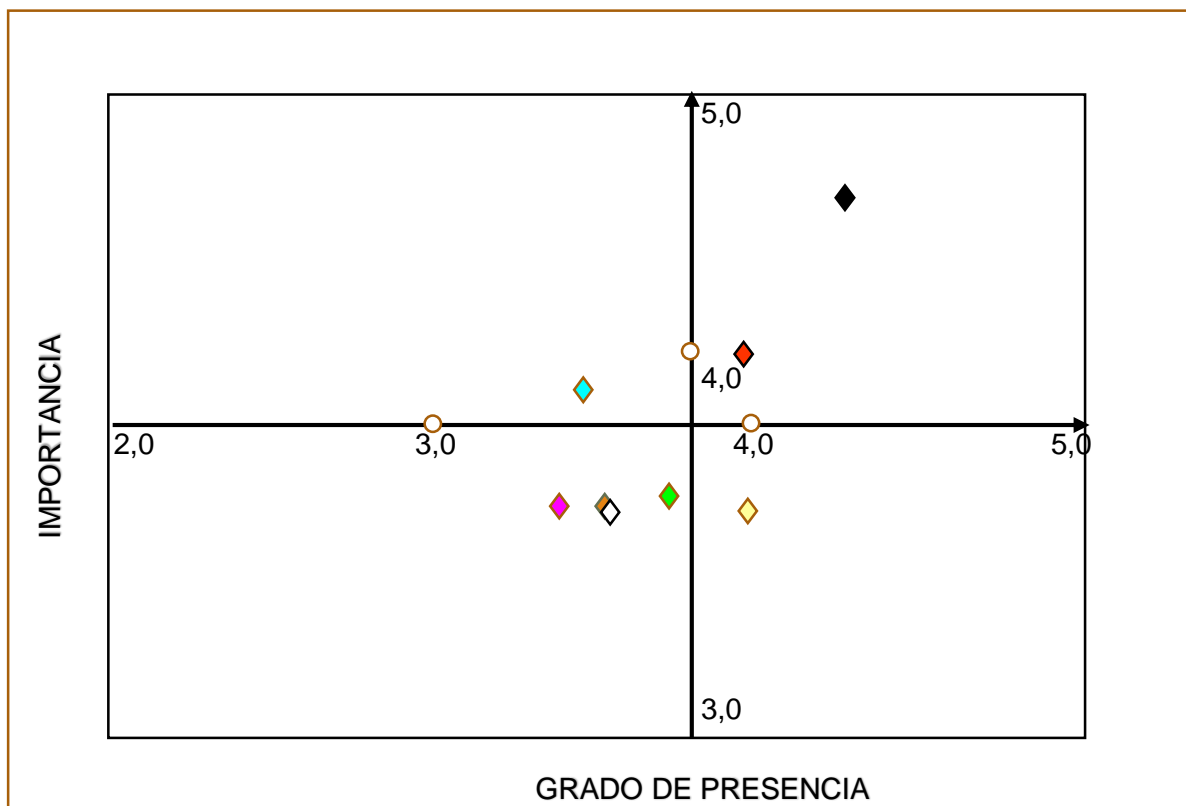


Figura 9. Matriz *Importancia-Grado de presencia percibida*. (Elaborado por el autor)

Leyenda:

- ◆ Apariencia física de la instalación y el personal

- ◆ Higiene
- ◆ Calidad del servicio
- ◆ Rapidez del servicio
- ◆ Variedad de la oferta
- ◇ Relación calidad-precio
- ◆ Facilidades de acceso
- ◆ Animación de la instalación

**Fuente: Elaborado por el autor**

Para el caso específico de la instalación se puede realizar un análisis de las relaciones entre la importancia y el grado de presencia percibida de los atributos de imagen con el objetivo de detectar las oportunidades de mejoras. Esto se lleva a cabo a partir de la matriz Importancia-Grado de presencia percibida que se mostró anteriormente.

Para “El Palatino”, esta herramienta permite observar que los atributos de imagen que se ubican en el cuadrante de alta importancia- alto grado de presencia percibida son las Facilidades de acceso y la animación de la instalación, así como la Calidad del servicio. Por lo tanto, se puede afirmar que estos atributos constituyen fortalezas del servicio en dicho establecimiento.

Las principales oportunidades de mejora se deben enfocar en el atributo *Higiene* el cual se encuentra en el cuadrante *alto grado de importancia-bajo grado de presencia*. Además, no se debe perder de vista la *Apariencia física de la entidad y el personal*, ya que este resulta de gran importancia y es uno de los que más afecta el posicionamiento de la entidad.

## 2. Establecimiento de objetivos

De manera general, el sistema está encaminado a dar cumplimiento a la estrategia propuesta para la entidad con vistas a lograr una mejora del posicionamiento del bar-cafetería “El Palatino” en el segmento de clientes *turismo de recorrido* en la provincia de Cienfuegos.

## 3. Desarrollo de premisas

Se consideran premisas del posicionamiento las siguientes:

- El posicionamiento es un elemento del marketing asociado al lugar que ocupa un negocio o persona en la mente de un público meta. Su estudio constituye una importante herramienta para la entidad; ya que, a partir de la posición ocupada, se pueden trazar estrategias para su mejoramiento o consolidación a través de elementos diferenciadores que aportan valor al producto o servicio y que aumentan la competitividad.
- El posicionamiento se debe apoyar en estrategias que se dirijan a la entrega del valor al cliente a través de sus necesidades, elevando así su satisfacción e influyendo de manera positiva en la decisión de compra. En Cuba se hace necesario un estudio más profundo en este tema que permita elevar el prestigio del destino país ante los fuertes competidores del Caribe y el mundo.
- El posicionamiento contribuye con el aumento de los ingresos del bar-cafetería “El Palatino”, a la vez que permite conocer las necesidades e inquietudes de los consumidores e involucrar al colectivo de trabajo hacia un mismo objetivo.

#### 4. Determinación de cursos de acción

De acuerdo con los resultados del diagnóstico, el objetivo propuesto y las premisas establecidas se seleccionaron cuatro posibles variables para la mejora desde la perspectiva del mix de Marketing, en las cuales trazar acciones. Estas son: Producto; Precio; Distribución y Promoción

El carácter sistémico de la propuesta determina que se propongan acciones para cada elemento del marketing mix, que deben propiciar el impulso de una cualidad nueva en la gestión de la entidad: el desarrollo de una concepción de marketing basada en las estrategias impulsadas por el cliente.

#### 5. Formulación del plan

Ulteriormente a la ejecución del diagnóstico de la Gestión de la Animación en la empresa y una vez desarrollados los pasos de la planeación, se procede a la elaboración de un plan de acciones que dé respuesta a las fallas detectadas y a la estrategia de posicionamiento propuesta (basada en el atributo *Antigüedad de la instalación*). El mismo está concebido en una tabla en forma de matriz

horizontal que permite observar y comprender la relación directa entre cada uno de sus componentes.

En la **Tabla 8** de la siguiente página, se presenta el plan acciones propuesto para la mejora del posicionamiento en el bar-cafetería “El Palatino”. Se tiene en cuenta que las acciones asociadas al mix de marketing, desde la perspectiva del cliente, constituyen una herramienta táctica para apoyar la estrategia de posicionamiento propuesta en el mercado meta.

Acción	Responsable	Participantes	Período	Recursos
<b>Valor de compra o solución para el cliente (Producto)</b>				
<b>Rediseñar las cartas-menú de la entidad con el objetivo de entregar al cliente una oferta variada de cocteles nacionales e internacionales, tanto alcohólicos como no alcohólicos, jugos naturales y entremeses y alimentos ligeros como lo demanda un bar que destaca por su antigüedad y la calidad de sus productos y servicios</b>	Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos	Departamento comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos y Jefe de Brigada de la entidad	En ejecución	Tiempo, Recursos Humanos competentes, material de oficina, tecnología para la elaboración de las cartas
<b>Mejorar la elaboración de los productos siguiendo los estándares y requisitos exigidos para un bar categoría turista y fundado durante la primera mitad del siglo XIX, de manera que el producto se convierta en una ventaja competitiva (uso de utensilios adecuados, suministros según fichas técnicas e inocuidad de las elaboraciones).</b>	Bármanes	Bármanes, Jefe de brigada de la entidad y Consejo de Dirección de la Empresa Palmares Cienfuegos	Inmediato	Recursos Humanos competentes, Insumos (alimentos y bebidas) y utensilios de trabajo
<b>Crear cartas-menú para niños, debido a que el segmento <i>turismo de recorrido</i> en muchas ocasiones está acompañado de la familia y los más pequeños no tienen una oferta variada de elección.</b>	Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos	Departamento comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos y Jefe de Brigada de la entidad	En ejecución	Tiempo, Recursos Humanos competentes, material de oficina, tecnología para la elaboración de las cartas

<b>Rediseñar el producto turístico “El Palatino” teniendo en cuenta su infraestructura y su historia, mediante la combinación de lo tradicional con lo moderno en un entorno urbano de reconocimiento internacional de manera que se satisfagan las necesidades de vinculación con la historia y la cultura del <i>turista de recorrido</i></b>	Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos	Departamento comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos, trabajadores de la instalación y Consejo de Dirección de la Empresa Palmares Cienfuegos	En ejecución	Presupuesto, tiempo, Recursos Humanos competentes, materiales y equipos, diseño del nuevo producto
<b>Costo total para obtener, usar y desechar un producto (Precio)</b>				
<b>Ofrecer los mismos productos y servicios al cliente a un precio superior que la competencia con el fin de segmentar la demanda, aumentar los ingresos y aprovechar los valores de la entidad (arquitectónicos e históricos).</b>	Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos	Departamento Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos, Consejo de dirección de la empresa, Jefe de brigada de la entidad	Julio de 2017	Tiempo, Recursos Humanos competentes, estudios de mercados
<b>Definir los precios sobre la base de lo que se encuentre dispuesto a pagar el mercado meta (segmento turismo de recorrido) en una instalación de más de siglo y medio de fundada, por el consumo de dichos productos o servicios.</b>	Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos	Departamento Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos, Consejo de dirección de la empresa, Jefe de brigada de la entidad	Julio de 2017	Tiempo, Recursos Humanos competentes, estudios de mercados
<b>Tener en cuenta los precios de la competencia, la calidad del producto y las regulaciones legales a pesar de establecer una política de precios basada en el mercado.</b>	Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos	Departamento Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos, Consejo de dirección de la empresa,	Julio de 2017	Tiempo, Recursos Humanos competentes, estudios de mercados,

		Jefe de brigada de la entidad		regulaciones legales sobre el establecimiento de precios en instituciones del Estado
<b>Conveniencia o disponibilidad lo más conveniente posible (Distribución)</b>				
<b>Garantizar la existencia de los productos de las cartas-menú mediante una adecuada gestión de los insumos del almacén y pedidos a la empresa.</b>	Jefe de brigada de la instalación	Jefe de brigada, Departamento de venta y distribución de la empresa	Inmediato	Tiempo, Recursos Humanos competentes, material de oficina, combustible
<b>Concebir nuevos distribuidores del producto “El Palatino” mediante la firma de contratos y venta de cupos con agencias de viaje que comercialicen el producto con el slogan “Encuentro con el pasado” y con reservas planificadas previamente.</b>	Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos	Departamento Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos, Departamento Comercial de las agencias de viaje	Noviembre de 2017	Tiempo, Recursos Humanos competentes
<b>Contratar con las agencias de viaje más importantes en la provincia cupos de distintos precios, con distintas ofertas, para distintos consumidores que incluyan distintos productos de manera que se pueda acceder a nuevos segmentos del mercado con niveles de ingresos más bajos.</b>	Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos	Departamento Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos, Departamento Comercial de las agencias de viaje	Noviembre de 2017	Tiempo, Recursos Humanos competentes
<b>Comunicación bidireccional (Promoción)</b>				

<p><b>Proyectar una estrategia de comunicación que considere los resultados del posicionamiento realizado así como la declaración de posicionamiento.</b></p>	<p>Relacionista Público de la Empresa Palmares Cienfuegos</p>	<p>Relaciones Públicas, Departamento Comercial</p>	<p>Julio de 2017</p>	<p>Tiempo, Recursos Humanos competentes, tecnología, material de oficina</p>
<p><b>Crear una página web de la instalación donde se comuniquen los distintos productos y servicios, la historia y donde exista además la posibilidad de que los clientes se retroalimenten y den sus opiniones sobre la entidad</b></p>	<p>Informático de la Empresa Palmares de Cienfuegos</p>	<p>Informático de la Empresa Palmares de Cienfuegos, Comercial de la Empresa Palmares de Cienfuegos</p>	<p>Septiembre de 2017</p>	<p>Tiempo, Recursos humanos competentes, tecnología</p>
<p><b>Comunicar mediante las distintas vías (páginas web, videos promocionales, sueltos) las bondades y valores agregados del producto que constituyen las principales ventajas competitivas como son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Categoría de Monumento Nacional</li> <li>b) Historia</li> <li>c) Calidad del producto</li> </ul>	<p>Comercial de la Empresa Palmares de Cienfuegos</p>	<p>Departamento Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos, Consejo de Dirección</p>	<p>Julio de 2017</p>	<p>Tiempo, Recursos Humanos competentes, presupuesto, material de oficina, tecnología</p>
<p><b>Organizar foros y reuniones con los guías y comerciales de las agencias de viaje para conocer la opinión de los mismos con respecto a la calidad del producto/servicio brindado.</b></p>	<p>Relacionista Público de la Empresa Palmares de Cienfuegos</p>	<p>Relacionista Público de la Empresa Palmares de Cienfuegos, Consejo de Dirección de la Empresa Palmares de Cienfuegos</p>	<p>Diciembre de 2017</p>	<p>Tiempo, Recursos Humanos competentes</p>

<b>Diseñar un plan de publicaciones periódicamente, donde se ofrezca detalles de los servicios que brinda el bar y nuevas ofertas, para los burós de agencias de viajes.</b>	Comercial de la Empresa Palmares de Cienfuegos	Departamento Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos, Consejo de Dirección de la Empresa Palmares de Cienfuegos	Noviembre de 2017	Tiempo, Recursos Humanos competentes, tecnología
<b>Promocionar el bar en las redes sociales, tales como Facebook, Instagram y Twitter, creando cuentas que permitan publicar online los servicios, facilidades que brinda el mismo, así como sus ventajas competitivas.</b>	Comercial de la Empresa Palmares de Cienfuegos	Departamento Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos	Julio de 2017	Tiempo, recursos Humanos competentes, tecnología
<b>Promover en las ferias de oportunidades turísticas del territorio la imagen del bar reafirmando los atributos que mayor índice de percepción tienen respecto a la competencia y su condición de bar más antiguo de la ciudad.</b>	Comercial de la Empresa Palmares de Cienfuegos	Departamento Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos	Próxima feria del territorio de 2017	Tiempo, recursos Humanos competentes, tecnología, sueltos, brochurs
<b>Aplicar encuestas de satisfacción a los clientes relativo a sus percepciones sobre la correspondencia calidad-precio de los productos y servicios de la entidad y su comparación con la competencia a modo de retroalimentación.</b>	Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos	Departamento Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos, Consejo de dirección de la empresa, Jefe de brigada de la entidad	Después de fijada la nueva política de precios	Tiempo, Recursos Humanos competentes, estudios de mercados, material de oficina, tecnología

Tabla 8. Propuesta de Plan de Acciones para la mejora del posicionamiento del Bar-Cafetería “El Palatino”. (Elaborado por el autor)

### 3.5. Declaración de posicionamiento

*Para los turistas de recorrido que buscan un encuentro con la historia y la cultura de Cienfuegos, el Bar-Cafetería “El Palatino” es una de sus más antiguas construcciones que les permite viajar en el tiempo mientras degustan de los mejores cocteles en un ambiente cubano y con una calidad superior a cualquier otro bar de la ciudad.*

### 3.6. Evaluación por expertos de la propuesta realizada

Para comprobar la posible validez de la propuesta diseñada, la estrategia de posicionamiento se presenta a consideración de un grupo de especialistas. En este sentido se seleccionaron como criterios de evaluación de la propuesta, los siguientes:

- Enfoque sistémico: La interrelación entre cada una de las variables y entre las acciones que cada una de estas propone, garantiza el equilibrio organizacional.
- Orientación a la acción: Cada una de las acciones concretas implica pasos para el desarrollo y perfeccionamiento de una mejor posición del bar.
- Flexibilidad: El sistema debe permitir la asimilación racional de cambios que se producen en los objetivos estratégicos del objeto de estudio práctico.
- Orientación al cliente: La concepción y desarrollo del sistema debe estar orientada a la satisfacción de necesidades del cliente.

Para evaluar el cumplimiento de estos requisitos en el sistema propuesto, se seleccionan los especialistas mediante la expresión:

$$E = \frac{P(1 - P) * K}{i^2}$$

Donde:

*E*: Número de expertos; *P*: Proporción de error estimado; *K*: Fiabilidad del proceso, asociado al nivel de confianza seleccionado; *i*: precisión

En el caso específico de esta investigación se tomaron los valores siguientes:

*P*= 0,02; *K*= 3,8416 (95%); *i*=0,1

Por tanto  $E \approx 7$  especialistas

Luego de calcular el número de especialistas, se pasa a la selección de los mismos de manera intencional, según los siguientes criterios:

- Conocimientos del tema;
- Disposición a participar en la investigación.

Debido a las escasas investigaciones encontradas sobre el posicionamiento en bares para cumplimentar la evaluación se procede a llevar a cabo un análisis de competitividad de los posibles especialistas y que los hace aptos para emitir un criterio válido para la investigación. Esto se hace a través del coeficiente K, el cual se computa de acuerdo a la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y se calcula por la siguiente expresión:

$$K = \frac{1}{2}(K_c - K_a)$$

Donde:

$K_c$ : Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el especialista acerca del problema, calculado de modo que: cero (0), indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa y uno (1), indica pleno conocimiento de la referida problemática.

$K_a$ : Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del especialista determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón. En la **tabla 9** de la siguiente página se muestra este coeficiente y el procedimiento para su determinación.

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
1. Análisis Teóricos Realizados	0,3	0,2	0,1
2. Experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
3. Trabajos de autores nacionales	0,05	0,05	0,05
4. Trabajos de autores extranjeros	0,05	0,05	0,05
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
6. Intuición	0,05	0,05	0,05
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>

Tabla 9. Tabla patrón de  $K_a$  y procedimiento para su determinación. (Águila 2008)

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles: Alto (A), Medio (M) y Bajo (B). Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de  $K_a$  para cada aspecto.

De tal modo que si:

$K_a > 1$ , influencia alta de todas las fuentes;  $K_a > 0,8$ ; influencia media de todas las fuentes y  $K_a > 0,5$ ; influencia baja de todas las fuentes.

Por esta vía se comprobó que los especialistas seleccionados están facultados para emitir criterios acerca del sistema de acciones propuesto. Para la evaluación se explica a los especialistas las características del mismo, se aclaran las dudas que expongan y se pide a estas personas que emitan sus valoraciones acerca de si la propuesta cumple o no los requisitos a través de un cuestionario sobre la base de los criterios de evaluación (Carrascoso 2015). **(Ver Anexo 16)**

Con el resultado de la evaluación de los especialistas, se procede a realizar un análisis descriptivo a partir de la utilización de la media aritmética, como medida de posición y la desviación típica como medida de dispersión de los datos; para lo cual se emplearon las siguientes expresiones:

Media Aritmética:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Como medida de tendencia central refleja el valor medio con que es evaluado cada criterio.

Desviación típica:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

Indica la dispersión que tiene la distribución de los valores en relación a la media.

Posteriormente se aplica el Coeficiente de Variación de Pearson ( $\gamma$ ) para determinar el número de veces que la desviación típica contiene a la media. Para  $\gamma = 0$ , la representatividad de la media sería máxima, para  $\gamma > 0,5$ ; la media tiene baja representatividad para tomar decisiones. El coeficiente se determina con la siguiente expresión:

$$\gamma = \frac{\sigma}{\bar{X}}$$

A continuación, se muestran los datos recopilados en la encuesta y los valores calculados de las medidas de tendencia central y dispersión.

Especialistas	C1	C2	C3	C4
1	5	5	4	4
2	3	5	4	4
3	5	5	4	4
4	4	4	3	4
5	5	5	5	4
6	4	5	5	5
7	4	4	5	5
$\bar{X}$	<b>4,29</b>	<b>4,71</b>	<b>4,29</b>	<b>4,29</b>
$\sigma$	<b>0,7</b>	<b>0,45</b>	<b>0,7</b>	<b>0,45</b>
$\gamma$	<b>0,16</b>	<b>0,1</b>	<b>0,16</b>	<b>0,11</b>

Tabla 10. Datos recopilados en la encuesta y los valores calculados de las medidas de tendencia central y dispersión. (Elaborado por el autor)

Como los valores obtenidos del Coeficiente de variación de Pearson se comportan entre 0 y 0,2 para cada uno de los criterios, se puede asumir que la media aritmética es representativa para la toma de decisiones.

Los resultados de las encuestas muestran un comportamiento alto (mayor que 4) en la evaluación de los especialistas respecto al valor medio de cada uno de los criterios. Esto demuestra que existe correspondencia en el criterio de los especialistas y por tanto el sistema de acciones es evaluado de positivo para ser aplicado al objeto de estudio.

### **3.7. Conclusiones del capítulo**

1. El análisis de los resultados más significativos del diagnóstico, permitió proponer una estrategia para el mejoramiento del posicionamiento en el bar-cafetería “El Palatino”, a partir de las principales deficiencias detectadas y basada en el atributo *Antigüedad de la instalación*.
2. La estrategia de posicionamiento presentada se sustenta en un plan de acciones, este, tiene en cuenta para su conformación los pasos de la planeación, estos son: detección de oportunidades, establecimiento de objetivos, desarrollo de premisas, determinación de cursos de acción y formulación del plan y refleja la tarea o acción, el responsable, los participantes, el período de ejecución y los recursos fundamentales
3. La estrategia de posicionamiento se basa, además, en tres líneas fundamentales de diferenciación y la propuesta del sistema de acciones consta de un total de 18 acciones distribuidas entre las distintas variables del mix de marketing para su implementación.
4. La estrategia fue evaluada positivamente por siete especialistas en términos de: enfoque sistémico, orientación a la acción, flexibilidad y orientación al cliente, lo cual tributará mediante su implementación, al desarrollo de una filosofía de marketing que posibilitará una mayor satisfacción de los clientes.

# *Conclusiones*



## CONCLUSIONES

1. La investigación bibliográfica realizada permitió, mediante el tratamiento de los conceptos y criterios de distintas fuentes, una aproximación al posicionamiento en la actividad turística logrado a través del análisis de categorías como: el turismo, el marketing, el propio posicionamiento, la diferenciación y las estrategias; que reflejan la carencia de este tipo de estudios en Cuba pese a su necesidad e importancia.
2. El diagnóstico del posicionamiento del bar-cafetería “El Palatino” para el *turismo de recorrido* en la provincia de Cienfuegos, arrojó como resultado que dicha entidad ocupa el primer lugar en la mente de sus clientes meta (*turistas de recorrido*), en un escenario altamente competitivo, pero con tendencias a la pérdida de dicha posición si no se realizan acciones dirigidas al mejoramiento de su apariencia física y a su higiene y al aprovechamiento de su posición geográfica y la calidad de su servicio.
3. La estrategia de posicionamiento propuesta se realizó teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, se sustentó en tres líneas fundamentales de diferenciación y se materializó en un sistema de acciones elaborado de acuerdo con los pasos de la planeación: detección de oportunidades, establecimiento de objetivos, desarrollo de premisas, determinación de cursos de acción y formulación del plan; mostrando un total de 18 acciones agrupadas de acuerdo a las variables del mix de marketing y complementadas por un responsable, los participantes, el período de ejecución y los recursos fundamentales para su cumplimiento.
4. El resultado de la valoración de la estrategia propuesta, mediante la consulta de especialistas fue de positivo, demostrando el cumplimiento de los criterios seleccionados: enfoque sistémico, orientación a la acción, flexibilidad y orientación al cliente. De esta forma se contribuye al mejoramiento del posicionamiento en la empresa objeto de estudio y se establece una solución al problema de investigación planteado.

# *Recomendaciones*



## RECOMENDACIONES

1. Presentar al Departamento Comercial de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos, como departamento que gestiona la actividad de marketing, la estrategia de posicionamiento propuesta para su aprobación y puesta en ejecución.
2. Comunicar a la dirección de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos los resultados de la implementación de la estrategia y acciones propuestas para a partir de ellas, hacer extensivo el análisis y aplicación a otras instalaciones con condiciones similares al bar-cafetería “El Palatino”.
3. Proponer a la dirección del Departamento de Turismo de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas que la presente investigación sea empleada como material de estudio y que se integre al fondo bibliográfico del Centro de Información y Documentación de la Facultad de Ciencias Económicas, para uso de estudiantes y profesores de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

# *Bibliografia*



## BIBLIOGRAFÍA

1. Águila, S 2008, 'Entrenamiento para fortalecer la competencia comunicativa en negociadores. Una experiencia en el sistema bancario de Villa Clara'. Tesis de Maestría en Dirección, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
2. Aguilera, A 2016, 'Posicionamiento del Restaurante "Café Cienfuegos"'. Tesis de Licenciatura, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Departamento de Turismo, Santa Clara.
3. Alaniz, A y Obando, D 2013, 'Plan de mejora de Imagen y Posicionamiento del Bar-Restaurante "Taco a taco"'. Tesis de licenciatura, Universidad Centroamericana.
4. Almeida, L 2014, 'Diseño de una estrategia de posicionamiento para el Parador Ranchón La Aguada'. Tesis de Licenciatura, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos.
5. Antonio, J 2011, *Mesa y bar* [Página Web]. Blogspot.com, <http://mesabar-jorgeantonio.blogspot.com/2011/05/el-bar-concepto-y-clasificacion.html>, consultado, 6 de febrero de 2017.
6. Artola, M 2002, 'Modelo de evaluación del desempeño de las empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase mundial en el sector de servicios ingenieros en Cuba.' Tesis de Doctorado. Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría", Ciudad de La Habana.
7. Avedaño, R 2013, *Análisis de un bar* [Página Web]. SlideShare, <http://es.slideshare.net/rafaelavendanocruz/analisis-de-un-bar>, consultado, 6 de febrero de 2017.
8. Ayala, F 2013, 'Desarrollo de estrategias de posicionamiento. Caso: Producto Quinoa'. *Revista Perspectivas*, 39-56.
9. Ayuntamiento de Salamanca 2013, *Bares, cafeterías y restaurantes* [Página Web]. Empresasyemprendedores, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiF3cGI7e\\_RAhVKwiYKHW39ATgQFgg8MAQ&url=http%3A%2F%2Fempresaemprendedores.aytosalamanca.es%2Fes%2Fdownloads%2FBaresx\\_cafeterxas\\_para\\_s](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiF3cGI7e_RAhVKwiYKHW39ATgQFgg8MAQ&url=http%3A%2F%2Fempresaemprendedores.aytosalamanca.es%2Fes%2Fdownloads%2FBaresx_cafeterxas_para_s)

[ubir a la red.pdf&usg=AFQjCNGDOaQdXhjZ8gCq3m2plicAsxwEUA&bvm=bv.146073913,d.eWE](#), consultado, 30 de enero de 2017.

10. Barrera, L 2016, *Microeconomía del Turismo*. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara.
11. Bia, A 2016, ‘Posicionamiento: La batalla por la web’, ponencia presentada en la conferencia *Estrategias tecnológicas de posicionamiento: Internet invisible*. Universidad de Alicante, Alicante, consultado: 24 de febrero de 2017, [www.cervantesvirtual.com/downloadPdf/posicionamiento---la-batalla-por-la-web-0/](http://www.cervantesvirtual.com/downloadPdf/posicionamiento---la-batalla-por-la-web-0/).
12. Brito, M 2014, ‘Plan de Marketing para el Hotel “E” Mascotte y Barcelona’. Tesis de Licenciatura, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Centro de Estudios Turísticos, Santa Clara.
13. Castro, R 2003, ‘Palabras en la inauguración del hotel Playa Pesquero’. Holguín, Cuba.
14. Chávez, M 2009, ‘Propuesta de una Estrategia de Posicionamiento del Destino Cayos de Villa Clara en el Mercado Turístico Ruso’. Tesis de licenciatura, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Centro de Estudios Turísticos, Santa Clara.
15. Collazo, Y 2012, ‘Diagnóstico de calidad integral en el servicio de restauración del “Parador El Ranchón” de la Sucursal Palmares Villa Clara’. Tesis de Licenciatura, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Centro de Estudios Turísticos, Santa Clara.
16. Contreras, S 2010, ‘Procedimiento para elaborar el plan de negocio en empresas extrahoteleras de restauración’. Tesis de maestría, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Centro de Estudios Turísticos, Santa Clara.
17. Córdova, F 2016, *Definiciones de turismo. Diferentes autores, diferentes puntos de vista* [Página Web]. SlideShare, consultado: 31 de enero de 2017, <http://www.slideshare.net/fatimacordova/definiciones-de-turismo-diferentes-s-autores-diferente>.
18. Definición MX 2013, *Definición de bar* [Página Web], consultado: 06 de febrero de 2017, <https://definicion.mx/bar>.

19. Díaz, T 2014, 'Estrategia de posicionamiento para la tienda caracol "Minisúper Punta Gorda"'. Tesis de Licenciatura, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos.
20. Diéguez, E 2009, 'Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero. Tesis de Doctorado. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
21. Domínguez, J 2005, *Gurús del marketing* [Página Web], consultado: 06 de febrero de 2017, Gestipolis, <http://www.gestipolis.com/gurus-marketing>.
22. ESADE 1990, *Posicionamiento estratégico y gestión de marcas turísticas*. Barcelona. Cisneros, G: Autor.
23. Escuela Universitaria de Turismo de Murcia 2012, 'El turismo. Conceptos y definiciones e importancia actual', consultado: 31 de enero de 2017, <http://www.um.es/aulasenor/saavedrafajardo/apuntes/2012/turismo/Turismo1c.pdf>.
24. Espinosa, R 2016, *Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente*. [Página Web], consultado: 13 de Febrero de 2017, <http://robertoepinosa.es/2014/09/15/posicionamiento--de--marca--batalla--por--mente/>.
25. Fernández, A 2009, 'Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento de centros de recreación nocturna. Aplicación ARTEX, Matanzas'. Tesis de Ingeniería, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
26. Ferradaz, I 2001, 'La espiral del turismo'. *Revista Habanera*, 2.
27. Garcés, J 2003, 'Marketing: Un paradigma balbuceando en un capitalismo mutando'. *Expoacademia*. Universidad Konrad Lorenz de Bogotá.
28. Gavilanes, A 2015, 'Plan de marketing y posicionamiento de la empresa auto comercio YÁNEZ en la ciudad de Quito'. Tesis de Licenciatura. Universidad de Quito.
29. Gavilánez, C y Vega, J 2016, 'Calidad del servicio y lealtad del cliente de los bares del cantón Baños, provincia de Tungurahua'. Tesis de Ingeniería. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga.

30. Gómez, M 2005, *La competitividad después de la devaluación* [Página Web] Econlink, consultado: 06 de febrero de 2017, <http://www.econlink.com.ar/files/competitividad-devaluacion.pdf>.
31. Gómez, M 2013, 'Plan estratégico para el período 2013-2015 de la villa "Los Conucos"'. Tesis de Licenciatura, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Centro de Estudios Turísticos, Santa Clara.
32. Guerra, J 2009, 'El sector de la restauración en España'. *Distribución y Consumo*. España.
33. Herrera, C y Vargas, J 2015, 'Cultura de calidad en centros nocturnos y bares en México. Caso puerto de Veracruz'. *Gestión y Desarrollo*. 12, 69-84.
34. Hosteltur.com 2015, *Las tendencias del turismo que vienen en 2015* [Página Web], consultado: 02 de febrero de 2017.
35. Jarillo, J 1996, 'Dirección Estratégica'. Segunda edición. Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, p. 204.
36. Kotler, P & Armstrong, G 2012, *Principles of Marketing*, Prentice Hall.
37. Kotler, P y Armstrong, G 2012, *Marketing*, México, Decimocuarta Edición.
38. Kotler, P & Lane, K 2009, *Marketing Management*, Pearson education.
39. Lage, C 2007. 'Decreto No. 281'. *Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros*. La Habana. Cuba.
40. Lovelock, C 1997, *Mercadotecnia de un servicio*. Guadalupe Meza Staines, 5ª ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México
41. Machado, E y Hernández, Y 2007, *La aplicación del marketing en la industria turística*. [en línea], Monografía.com, consultado: 06 de febrero de 2017, <http://www.monografía.com>.
42. Martín, R 2010, *Principios, Organización y Prácticas del Turismo*, La Habana.
43. Martín, V 2003, 'El sector de la restauración en España. Situación y factores explicativos'. *Distribución y Consumo*.
44. Mejía, J et al. 2016, 'Análisis de las estrategias para posicionar una marca gastronómica: restaurantes del Barrio Provenza de Medellín'. *Escenarios: empresa y territorio*, 5, 72-90.

45. La Menorquina 2016, *Tipología de empresas de restauración* [Página Web], consultado: 31 de enero de 2017, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi-yOnI6O\\_RAhXENSYKHR1oBZIQFghEMAU&url=http%3A%2F%2Fblog.menorquina.com%2Ftipologia-de-empresas-de-restauracion&usq=AFQjCNGnISLes\\_UFFyEvspA7Db4tdyTmSq](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi-yOnI6O_RAhXENSYKHR1oBZIQFghEMAU&url=http%3A%2F%2Fblog.menorquina.com%2Ftipologia-de-empresas-de-restauracion&usq=AFQjCNGnISLes_UFFyEvspA7Db4tdyTmSq).
46. Miranda, M 2010, 'Procedimiento para el Diseño del Plan Estratégico del Hotel Las Cuevas –Ronda'. Tesis de Maestría, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara.
47. Montaña, F 2004, *Auditoria Administrativa, herramienta estratégica de planeación y control*. México: Editorial grupo Gasca.
48. Moraño, X 2010, 'Estrategias de posicionamiento'. *Marketing y consumo*, Empirica Influentials & Research
49. Morfín, M 2001, *Administración del comedor y bar*. TRILLAS, México.
50. Muñiz, R 2017, *Marketing en el siglo XXI* [Página Web], consultado: 30 de enero de 2017, <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>.
51. Murillo, V 2014, 'Análisis sobre el desempeño del Restaurante "El Balcón de la Riobambeñita" y formulación de estrategias de servicio para determinar una elevada percepción de la marca en el consumidor'. Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica Israel.
52. Negrín, E 2003, 'El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros'. Tesis de Doctorado. Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría", Ciudad de La Habana.
53. Nogueira, D 2002, 'Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de gestión en las empresas cubanas'. Tesis de Doctorado. Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría", Ciudad de La Habana.
54. Oficina Nacional de Normalización 2005, *Sistemas de Gestión de la Calidad — Fundamentos y Vocabulario*, NCISO 9000:2005. Oficina Nacional de Normalización, La Habana.

55. Olamendi, G 2009, *Estrategias de posicionamiento*. 20.
56. ONEI 2016. *Turismo Internacional. Indicadores seleccionados de enero a junio*. Octubre 2016, La Habana.
57. ONEI 2016. *Turismo. Llegadas de visitantes. Agosto de 2016*, La Habana.
58. ONEI 2016. *Turismo. Llegadas de visitantes internacionales. Julio de 2016*, La Habana.
59. Osácar, E y López, E 2000, 'Instrumentos de Gestión Estratégica del Turismo. Fase estratégica'. Tesis de Maestría. Universidad de Barcelona.
60. Parra, C 2005, 'Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano'. Tesis de Doctorado. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Ciudad de La Habana.
61. Porter, M 1980, *Competitive strategy: tecniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press.
62. Puccio, H y Grana, N 2008, 'La innovación como requisito para la competitividad turística. Una metodología para su descripción y análisis'. *Gestión turística*, 10, 59-76.
63. Quevedo, E y San Martín, S 2000, 'Posicionamiento y clasificación de las entidades financieras: el caso de Burgos.' Madrid. España, 2672.
64. RAE 2011. *Diccionario de la Lengua Española. Diccionario de la Lengua Española. XXI ed.:* ePUB.
65. Ries, A & Trout, J 1986, *Positioning, the battle for your mind*, McGraw- Hill Inc., Warner Books, New York
66. Ríos, P 2015, 'Sistema de acciones para el mejoramiento de la gestión de animación en la Empresa Hotel "Los Caneyes"'. Tesis de Licenciatura, Departamento de Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
67. Rivero, A 2013, 'Plan de Marketing para el Hotel Playa Cayo Santa María'. Tesis de Licenciatura, Centro de estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara

68. Sánchez, A 2016, *Cómo diseñar tu estrategia de posicionamiento* [Página Web]. Watermelon. Marketing y Comunicación, consultado: 06 de febrero de 2017, <https://www.watermelonmarketing.com/estrategia-de-posicionamiento/>.
69. Sánchez, J 2000, 'El posicionamiento y los canales de distribución'. *Negocios y Mercados*, I, 8-13.
70. Serralvo, F y Tadeau, M 2005, 'Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España'. *Revista Gallega de Economía*, 14, 1-15.
71. Suárez, C 2014, 'Diseño de un servicio de línea natural para tratamientos corporales y faciales para el YHI SPA Aguas Frescas del hotel Meliá Buena Vista'. Tesis de Licenciatura, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
72. Tamames, E 2010, *Actividad turística de restauración* [Página Web], consultado: 01 de febrero de 2017, <http://www.consumoteca.com/turismo-y-viajes/restauracion/actividad-turistica-de-restauracion/>.
73. Tesoro, S 2016, 'El turismo en Cuba tiene un alto compromiso con la economía del país'. *Granma*. 4 de mayo de 2016, p. 1.
74. Trout, J & Rivkin, S 1996, *The power of the simple*, McGraw Hill, New York.
75. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE) 2000, *Gestión de competencias y compensación laboral*, Cuesta, A: Autor.
76. Vega, J 2016, 'Calidad del servicio y lealtad del cliente de los bares del Cantón Baños, provincia de Tungurahua'. Tesis de licenciatura, ESPE.
77. Vera, D 2014, 'Plan de mejora tecnológica para los servicios de alimentos y bebidas del restaurante Buffet Internacional hotel Meliá Las Dunas'. Tesis de licenciatura, Departamento de Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" De Las Villas, Santa Clara.

*Anexos*



## ANEXOS

### Anexo 1. Definiciones aportadas por diferentes autores a partir de 1937 hasta la actualidad.

No	Autor	Año	Definición
1	Sociedad de las Naciones	1937	El conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto, dicho desplazamiento y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa
2	Kraft y Walter Huzinker	1942	El conjunto de las relaciones y fenómenos –económicos, sociales y culturales- producidos por el desplazamiento de personas fuera de su lugar habitual de residencia, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.
3	Academia Internacional De Turismo De Mónaco	1955	De acuerdo a su etimología viene del vocablo ingles TOUR que deriva del francés y significa viaje o excursión circular que a su vez proviene del latín TORNARE Sus raíces son TOUR y TURN ambas derivadas del latín tornus (torno) como sustantivo y tornare (redondear, tornear, en latín vulgar girar)
4	José Ignacio De Arrillaga	1955	Todo desplazamiento temporal determinado por causas ajenas al lucro; el conjunto de bienes, servicios y organización que en cada nación determinan y hacen posible esos desplazamientos y las relaciones y hechos que entre estos y los viajeros tienen lugar.
5	Tourism Society	1979	Comprende cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente vive, así como las actividades que efectúa en esos destinos.
6	OMT	1991	Comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos.
7	Diccionario de la Lengua Española (RAE)	2011	(Del inglés tourism). 1. m. Actividad o hecho de viajar por placer. 2. m. Conjunto de los medios conducentes a facilitar estos viajes. 3. m. Conjunto de personas que realiza este tipo de viajes.

8	Francesch	2004	Actividad de carácter socio económico que origina un desplazamiento temporal y voluntario de individuos denominados turistas fuera de su lugar de residencia con el fin de satisfacer sus deseos y necesidades de esparcimiento.
9	Martín	2006	El conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico - sociológicas- culturales y medioambientales que se generan entre los viajeros y las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores y receptores así como las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual

**Fuente: Elaborado por el autor a partir de la bibliografía consultada**

## Anexo 2: Definición del término restauración

No	Autor	Año	Definición
1	Cerra	1993	Todo aquello que se relaciona con el tema de comidas, bebidas y establecimientos dedicados a brindar servicio gastronómico.
2	Martín, V.	2003	Las actividades de restauración hacen referencia al consumo de alimentación que llevan a cabo los individuos, en establecimientos preparados para tal fin, con la nota fundamental de que existe un conjunto de servicios complementarios que son determinantes en tal elección.
3	Guerra, J.	2009	Actividad empresarial consistente en el servicio de alimentación fuera del hogar
4	Tamames, E.	2010	La actividad turística de restauración es aquella que se desarrolla en establecimientos abiertos al público, y que consiste en ofrecer habitualmente y mediante precio, servicio de comidas y bebidas, para su consumo en el mismo local, independientemente de que esta actividad se desarrolle de forma principal o como complemento de otras relacionadas con el alojamiento, ocio o esparcimiento
5	Murillo, V.	2014	Actividades relacionadas con la producción y servicio de alimentos y bebidas.
6	Vega, J.	2016	Comprenden las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, pueden prestar servicios adicionales o complementarios como diversión, animación y entretenimiento.

Fuente: Elaborado por el autor a partir de la bibliografía consultada

### Anexo 3. Clasificación de los bares

Autor	Clasificación	Tipología
<p>1. <b>Morfín</b> (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bar categoría gran turismo</li> </ul> <p>Se ubica en hoteles y en zonas turísticas muy concurridas, o de gran movimiento social, o en áreas laborales. Dispone de una barra grande de madera preciosa, mobiliario, equipo y utensilios de calidad selecta; también de una carta de vinos y licores; el servicio deberá ser altamente calificado, con personal capacitado, mayor de edad y con experiencia; con una infraestructura apropiada para dar la acogida que el demandante espera, como: piano, un equipo de luz y sonido profesional, además de una pista para dar cabida a cinco o seis cantantes, sin telón; máquina registradora, aire acondicionado, portero y estacionamiento; cocineta con mesa de trabajo, refrigerador y estufa (en caso que lo requiera y ofrezca botanas variadas), servicios de sanitarios para damas y caballeros, jabón líquido y secador eléctrico, o bien toallas de papel desechables (matic), valet auxiliar (persona de servicio permanente) en baños, entrada de empleados independiente y área de lockers (armarios) para empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bar categoría turista</li> </ul> <p>La ubicación de estos lugares deberá ser estratégica, en sitios comerciales, de gran actividad laboral, céntricos, concurridos e iluminados; su barra es el principal motivador y herramienta de ventas, por lo que ésta será de madera, visible y de gran tamaño, con terminados comerciales, su área trasera tendrá refrigeradores y una mesa de trabajo para la preparación de botanas, cuando éstas estén contempladas en el servicio, contra barra con mobiliario y equipo de calidad; tendrá variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas; el personal de servicio será mayor de edad, portará uniforme y estará capacitado. Debe tener una pista bien ubicada para tres o cinco cantantes, con equipo de sonido y luces adecuadas de nivel profesional, máquina registradora, sanitarios para los consumidores, con jabón líquido y secador eléctrico o toallas desechables de papel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bar categoría popular</li> </ul> <p>Su ubicación, por lo regular será en las colonias populares retiradas de las áreas de mucha actividad comercial o laboral. Su barra será de madera y de tamaño reducido, el mobiliario y equipo general será de calidad comercial (en ocasiones con propaganda de distribuidores de cervezas o refrescos); podrá vender bebidas típicas y populares, licores, aguardientes y pulques curados nacionales, también cerveza, ya sea embotellada o de barril; el personal deberá ser mayor de edad y vestido adecuadamente con un delantal; tendrá máquina registradora, ventiladores de techo y un sanitario.</p>	
<p>2. <b>Antonio</b> (2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bar de hogar: bar donde no se brinda servicios, sino, que constituye un bar para el ambiente familiar</li> </ul>	

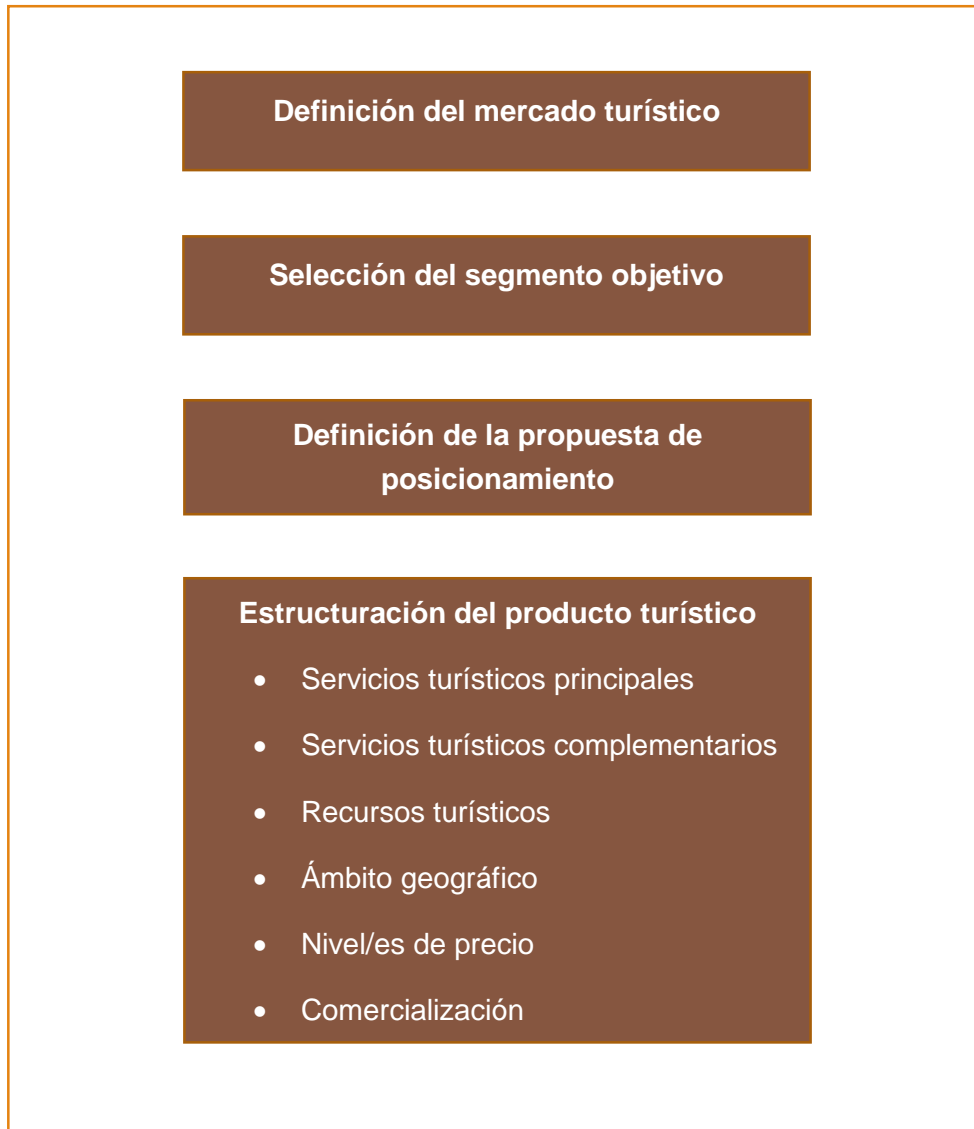
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bar comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonda</li> <li>• Waggon</li> <li>• Pulpería</li> <li>• Café</li> <li>• PUB</li> <li>• American Bar</li> <li>• Cabaret</li> <li>• Piano Bar</li> <li>• Only Drink Bar</li> <li>• Harris Bar</li> <li>• Dancing Bar</li> <li>• Snack Bar</li> <li>• Promenade Bar</li> <li>• Bar de Cocteles</li> <li>• Bar de Expendio de Banquetes o Servicio</li> <li>• Bar de Funciones - Open Bar</li> <li>• Bar de Vinos</li> <li>• Bar Público</li> </ul>
<b>Ayuntamiento de Salamanca (2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría A: Aquellos locales o establecimientos que desarrollen actividades recreativas que conlleven expedición de bebidas alcohólicas de cualquier graduación, actuaciones musicales en directo, espectáculos, pases de atracciones, utilización de aparatos musicales y/o baile. En estos establecimientos no será posible vender ni consumir comidas en cualquiera de sus formas (carta de platos, menú del día, platos combinados y/o comidas convencionales), ni aperitivos, tapas, pinchos, raciones o similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discotecas</li> <li>• Salas de baile</li> <li>• Salas de fiestas</li> <li>• Cafés-teatro</li> <li>• Tablaos flamencos</li> <li>• Establecimientos similares.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría B: Aquellos locales o establecimientos que desarrollen actividades recreativas que conlleven expedición de bebidas alcohólicas de cualquier graduación y utilización de aparatos musicales, pero no actuaciones musicales en directo con equipos o instrumentos electrónicos, micrófonos, altavoces o amplificación de cualquier tipo, que precisarán de una autorización especial. En estos establecimientos no será posible vender ni consumir comidas en cualquiera de sus formas (carta de platos, menú del día, platos combinados y/o comidas no convencionales), ni aperitivos, tapas, pinchos, raciones o similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bares musicales</li> <li>• Pubs</li> <li>• Clubs</li> <li>• Bares americanos</li> <li>• Whisquerías</li> <li>• Disco-bares</li> <li>• Bares especiales</li> <li>• Establecimientos similares.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría C: Aquellos locales o establecimientos que desarrollen actividades recreativas que conlleven expedición de bebidas alcohólicas de cualquier graduación, con o sin aperitivos, tapas, pinchos, raciones o similares y/o platos combinados. En estos establecimientos no será posible vender ni consumir comidas en cualquiera de sus formas (carta de platos, menú del día y/o comidas no convencionales), salvo platos combinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bares y cafés</li> <li>• Cafeterías</li> <li>• Tabernas</li> <li>• Hogares y centros sociales</li> <li>• Establecimientos similares.</li> </ul>

<b>Avedaño (2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bar Familiar: El más sencillo de todos. Se encuentra normalmente en los hogares, en un pequeño espacio destinado a este fin. El stock de bebidas es mínimo, difícilmente de más de una docena de botellas, y los utensilios con que cuenta son los indispensables. El anfitrión improvisa mezclando licores que normalmente no se beben puros por sus efectos o el sabor.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bar Profesional: Es el Bar abierto al público, con montaje e instalaciones apropiadas. Está dotado de un amplio surtido de bebidas, y equipos, cristalería y utensilios apropiados para el trabajo eficiente y un buen servicio. Requiere de profesionales con técnicas muy depuradas para su atención y administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bares de tapas</li> <li>• Chringuito de playa</li> <li>• Bar tradicional</li> <li>• Bar terraza</li> <li>• Pub</li> <li>• Bar inglés</li> <li>• Bar irlandés</li> <li>• Bar cervecería</li> <li>• Lobby bar o bar de hotel</li> <li>• Bar café</li> <li>• Taberna</li> <li>• Cantina</li> <li>• Bar americano</li> <li>• Bar karaoke</li> <li>• Bares temáticos</li> <li>• Lounge bar</li> </ul>

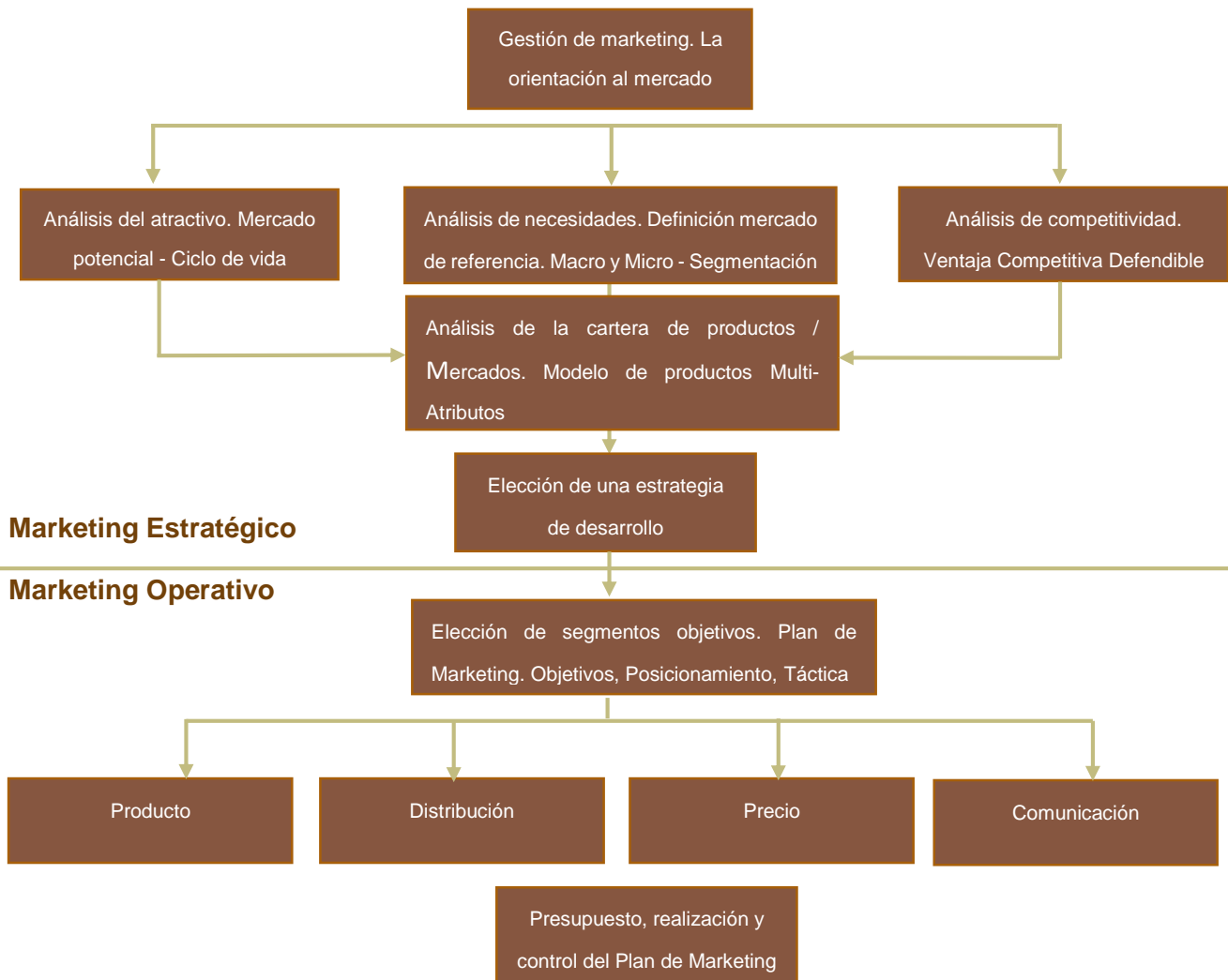
**Fuente: Elaborado por el autor a partir de la bibliografía consultada**

## Anexo 4. El proceso de mercadeo

### Modelo de Cisneros (1990)

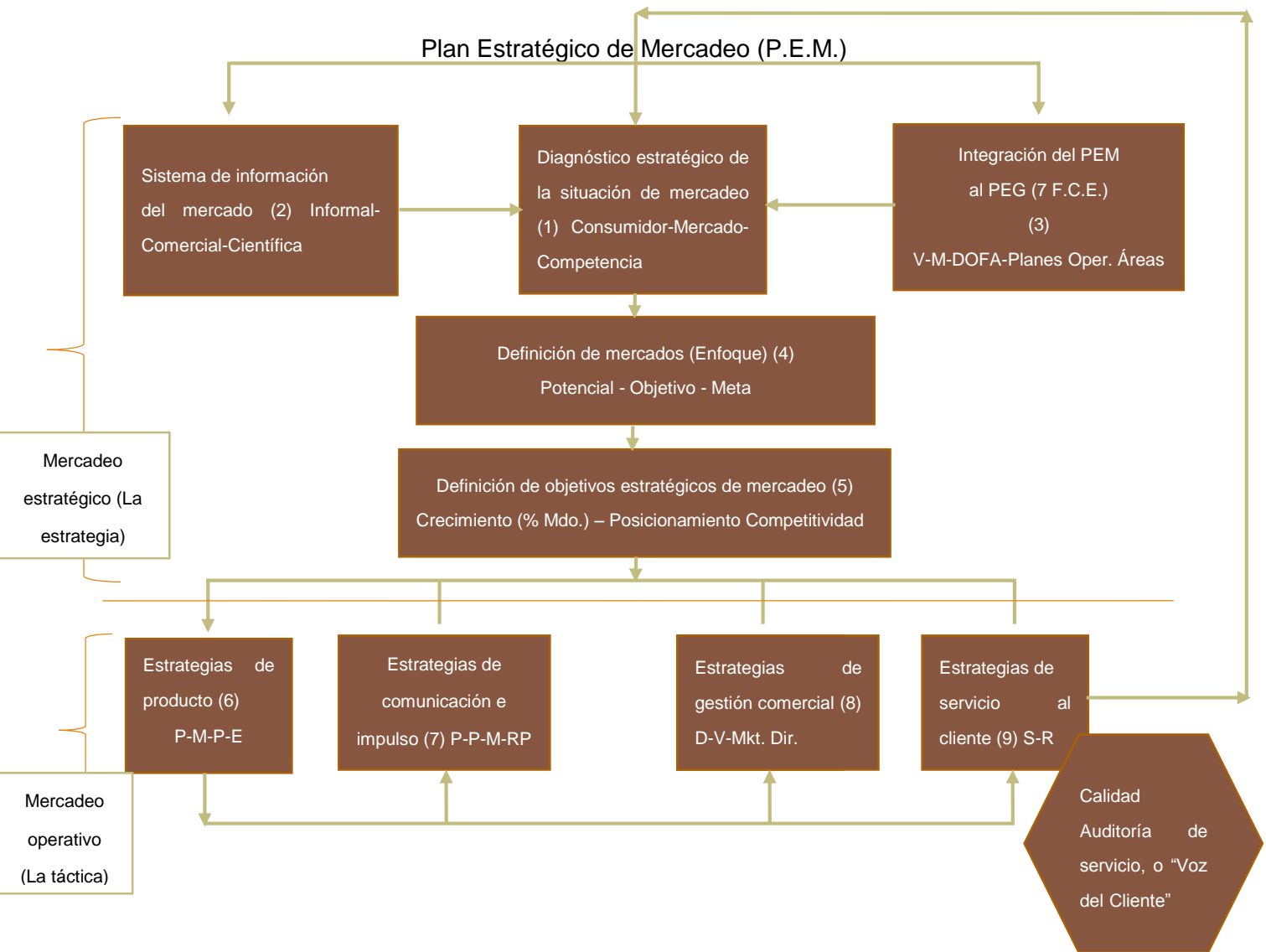


## Modelo de Lambin (1995)



# Modelo de Garcés (2003)

## Plan Estratégico de Mercadeo (P.E.M.)



## Anexo 5: Procedimientos para el diagnóstico del posicionamiento

Autores	Objetivo principal de la investigación	Etapas	Técnicas empleadas
<b>Bigne Alcañiz y Vila López (1999)</b>	Posicionamiento competitivo en el sector de la distribución textil (específicamente en la comercialización de ropa para la mujer)	1. Determinación del conjunto de establecimientos de interés en la investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pretest (50 mujeres)</b></li> </ul>
		2. Definición de posibles motivos determinantes de la elección del establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dinámica de grupo (10 mujeres de diferentes edades)</b></li> </ul>
		3. Medición de las percepciones de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cuestionario</b></li> </ul>
		4. Determinación del posicionamiento de los establecimientos objeto de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis factorial por correspondencias (SPSS)</b></li> <li>• <b>Mapas perceptuales</b></li> </ul>
		5. Identificación de los principales motivos subyacentes en la elección del punto de venta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis factorial por componentes principales (SPSS)</b></li> </ul>
<b>Quevedo Puente y San Martín Gutiérrez (2000)</b>	Posicionamiento y clasificación de entidades financieras	1. Identificación de atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pretest del cuestionario</b></li> </ul>
		2. Medición de las percepciones de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cuestionario</b></li> </ul>
		3. Procesamiento de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis factoriales de correspondencias múltiples (SPSS/PC+ 7.5 y SPAD 3.21)</b></li> </ul>
		4. Definición de factores	
		5. Análisis de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mapas de posicionamiento</b></li> </ul>
		6. Clasificación de los individuos muestrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis cluster</b></li> </ul>
<b>Varela Mallou et al. (2002)</b>	Imagen y posicionamiento de establecimientos minoristas	1. Identificación del mercado competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No especificada</b></li> </ul>
		2. Definición de atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grupos de discusión (grabados en audio y video)</b></li> </ul>
		3. Medición de las percepciones de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistas en domicilios particulares</b></li> </ul>
		4. Procesamiento de datos y definición de factores principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis factorial de correspondencias (SPSS)</b></li> </ul>
		5. Análisis del posicionamiento ocupado por cada establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mapas perceptuales</b></li> </ul>
		6. Identificación de competidores y posibles huecos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis cluster</b></li> <li>• <b>Mapas perceptuales</b></li> </ul>
<b>Liberos Hoppe (2002)</b>	Posicionamiento de empresas de comercio electrónico	1. Selección de las empresas en estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis de cuotas de mercado</b></li> </ul>
		2. Determinación de los atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No especificada</b></li> </ul>
		3. Medición de las percepciones de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cuestionario</b></li> </ul>

		4. Procesamiento de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis factorial de correspondencias (SPSS)</b></li> </ul>
		5. Análisis de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mapa de posicionamiento</b></li> </ul>
<b>Valls, Sierra y Ochoa (2004)</b>	Posicionamiento de destinos turísticos españoles	1. Determinación de las dimensiones relevantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dinámicas de grupo con expertos</b></li> </ul>
		2. Medición de las percepciones de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Encuesta telefónica</b></li> </ul>
		3. Análisis comparativo entre las marcas (Destinos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Escalamiento multidimensional</b></li> <li>• <b>Análisis cluster (SPSS y Answer Tree)</b></li> <li>• <b>Mapa de percepción</b></li> </ul>
		4. Análisis de las percepciones por segmentos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gráficos simples</b></li> </ul>
<b>Clemente Ricolfe y Gómez Layana (2006)</b>	Posicionamiento de restaurantes de comida rápida	1. Selección de las marcas competidoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis de los niveles de ventas</b></li> <li>• <b>Nivel de notoriedad de la marca</b></li> </ul>
		2. Identificación de atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistas</b></li> <li>• <b>Revisión bibliográfica</b></li> <li>• <b>Cuestionario</b></li> </ul>
		3. Medición de las percepciones de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cuestionario</b></li> </ul>
		4. Procesamiento de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis factorial de correspondencias (DYANE 3)</b></li> </ul>
		5. Análisis de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mapa de posicionamiento</b></li> </ul>
<b>Rodríguez Molina, Del Barrio García y Luque Martínez (2006)</b>	Posicionamiento de marcas comercializadoras de productos lácteos.	1. Familiarización con el sector (conocer su problemática, funcionamiento y perspectivas de futuro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistas personales (semiestructuradas y en profundidad) a profesionales del sector</b></li> </ul>
		2. Identificación de atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistas personales en profundidad</b></li> </ul>
		3. Selección del procedimiento de muestreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No especificada</b></li> </ul>
		4. Medición de las percepciones de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cuestionario</b></li> </ul>
		5. Procesamiento de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis factorial de correspondencias</b></li> </ul>
<b>Fernández (2009)</b>	Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento de centros de recreación nocturna.	1. Identificación y selección del mercado competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistas a los consumidores y profesionales del sector</b></li> </ul>
		2. Selección de los atributos de imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisión de la literatura</b></li> <li>• <b>Conformación de un grupo de expertos</b></li> <li>• <b>Selección de los atributos</b></li> <li>• <b>Presentación de los atributos</b></li> <li>• <b>Validación mediante pruebas estadísticas de los atributos seleccionados</b></li> </ul>
		3. Construcción del instrumento de medición de imagen	
		4. Administración del instrumento y comprobación de la fiabilidad y validez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pruebas estadísticas</b></li> </ul>

		5. Análisis de los segmentos de mercado servido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación de conglomerados</b></li> <li>• <b>Selección de los conglomerados</b></li> <li>• <b>Interpretación y elaboración del perfil de los segmentos</b></li> </ul>
		6. Determinación del posicionamiento de los centros de recreación nocturna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medición de la imagen global percibida mediante un modelo matemático de suma de cuadrados</b></li> <li>• <b>Identificación de los factores o dimensiones que utilizan los consumidores a la hora de percibir la imagen de los centros de recreación nocturna</b></li> <li>• <b>Análisis de la posición ocupada</b></li> </ul>
		7. Análisis de las oportunidades de mejora de la posición actual de los centros de recreación nocturna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medición de la importancia y grado de presencia percibida de los atributos de imagen</b></li> <li>• <b>Comparación de la valoración de los atributos de imagen con su importancia</b></li> <li>• <b>Definición de las oportunidades de mejora</b></li> </ul>

Fuente: Elaborado por el autor a partir de Díaz (2014)

## **Anexo 6. Caracterización general del Bar-Cafetería “El Palatino”**

El Bar- Cafetería “El Palatino” se encuentra situado en la Ave 54, N° 2514, entre 25 y 27, Cienfuegos, perteneciente a la Empresa Palmares S.A. Cienfuegos. Se ha podido conocer que el mismo fue construido en el año 1824, adquirido en la época de los años 1850 como vivienda del rico hacendado de origen trinitario Don Domingo Cresencio de Sarría y Valdespino y su esposa Doña María de Jesús Albis y Silva, habiendo fallecido el primero en fecha 8 de Julio de 1878, inscribiéndose el inmueble ante el Registro de esta ciudad en fecha 23 de noviembre de 1885.

Años después la familia dejó la casa y se estableció en ella un café restaurante y una dulcería de las mejores en Cienfuegos a nombre del español José López.

Múltiples fueron los propietarios del negocio, entre ellos el propio Ayuntamiento, por motivo de remate en cobro de contribuciones. Posteriormente, pasó como propiedad del español de apellido Villamil, más tarde del médico trinitario Manuel Altuna, luego y por corto tiempo se convirtió en el Bar “Jerezano”.

Según la nota simple informativa de fecha 7 de Noviembre del 2003, el mentado inmueble era propiedad de la Comunidad de Bienes denominada Hermanos Castaño Montalbán, que debe su nombre a los hermanos María Rosaura, María del Carmen Edelmira, María de la Concepción Bárbara, José Nicolás Gregorio y María Josefa Catalina Castaño y Montalbán; que adquieren por título de permuta y aportación a la comunidad, según la escritura número 76 otorgada en fecha 14 de julio de 1947 ante el notario Dr. Pedro Fuxá Sanz, desconociéndose el paradero de éstos. De esta Sociedad de Hermanos no se posee elementos testificales ni documentales, solo que data del año 1947.

Durante la década de los años 40 y 50 mantuvieron el establecimiento los señores Antonio García, Santiago y Juan Sacerio, ofertando en él, café, dulces, bebidas y lunch, hasta que en el año 1959, el señor Santiago Sacerio decide entregarlo al Gobierno Revolucionario, cerrándose por algún tiempo hasta que pasó a formar parte de la Empresa Municipal de Gastronomía en un anexo del Taller de Mantenimiento Mecánico, uso que se mantuvo hasta 1977, en que producto del

remozamiento del Parque José Martí y su entorno, fue intervenido y reabierto al público con el nombre de Bar Palatino, especializado en vinos y quesos.

En marzo de 1994 la Dirección Municipal de Gastronomía a través de un Contrato de usufructo entrega el aludido inmueble a la Gerencia Regional Centro Cubanacán para ser utilizado como Cafetería con Alimentos Ligeros.

Posteriormente, en fecha 3 de octubre del año 2000 se oficializa el traspaso del inmueble a favor del Grupo Corporativo Cubanacán, dictándose la Resolución No. 282 de la Ministra de Comercio Interior.

Este inmueble hoy en día pertenece al Grupo Extrahotelero Palmares SA, Sucursal Cienfuegos, quien se subrogó en el lugar de las Empresas del organismo MINTUR extintas a partir del 1 de noviembre de 2004, con motivo del proceso de reestructuración que aconteció en el citado Ministerio. Reinició sus actividades después de una reparación capital en septiembre de 1992. El local es Monumento Nacional.

### **La Misión y Visión coinciden con las trazadas por la Sucursal a la que pertenecen:**

#### **Misión**

La Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos está dedicada a satisfacer las necesidades de recreación y ocio del turismo internacional mediante opcional y actividades extrahoteleras y de alojamiento, de tipo deportivas, ecológicas, animativo-recreativas y culturales en general, así como, brindar ofertas al turismo nacional, con calidad, profesionalidad, fiabilidad y eficiencia.

#### **Visión**

La Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos que lidera en el mercado del Territorio Centro por su variedad de actividades en modalidades como naturaleza, deportivas, culturales, playa, cabalgatas, coches, brinda, además, servicios de hospedaje y gastronómicos con una alta profesionalidad de los especialistas, fiabilidad y satisfacción plena de las expectativas de los Clientes, preservando el Medio Ambiente.

## **Anexo 7. Listado inicial de los atributos de imagen de los bares**

### **Atributos de imagen para bares:**

1. Apariencia física de la instalación y el personal
2. Facilidades de acceso
3. Vistas del paisaje
4. Disponibilidad de aparcamiento
5. Variedad de la oferta
6. Rapidez del servicio
7. Calidad de la música (grabada y en vivo)
8. Calidad del servicio
9. Higiene
10. Horario del servicio
11. Facilidades de pago
12. Relación calidad-precio
13. Comunicación y publicidad del centro
14. Visibilidad de la instalación desde fuera

**Fuente: Elaborado por el autor a partir de la bibliografía consultada**

## Anexo 8. Cuestionario de expertos

Usted ha sido propuesto para participar en un estudio de variables que permiten caracterizar la imagen de los bares. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos que nos proporcione la información siguiente:

### Parte Primera

	Años de experiencia en bares
	Años de experiencia profesional u ocupacional
	Años de trabajo en la empresa

Marque con una X en la casilla atendiendo al nivel de conocimiento que usted opina tener sobre el tema.



### Conocimiento

Mínimo

Máximo

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

### Parte Segunda

Ahora marque en la siguiente tabla según el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo.

	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis técnicos realizados por usted			
Su experiencia propia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior			

**Fuente: Elaborado por el autor a partir de Fernández (2009)**

### Anexo 9. Coeficiente de concordancia expresado por los expertos y listado de atributos seleccionados

Atributos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Votos negativos por variable	Concordancia por variable	Selección de atributos
Apariencia física de la instalación y el personal	1	1	1	1	0	1	1	1	1	87,5%	Seleccionado
Facilidades de acceso	1	0	0	1	1	1	1	1	2	75%	Seleccionado
Vistas del paisaje	0	0	1	1	0	0	0	0	6	25%	Eliminado
Disponibilidad de aparcamiento	0	0	0	0	1	0	0	1	6	25%	Eliminado
Variedad de la oferta	1	1	1	1	1	1	1	1	0	100%	Seleccionado
Rapidez del servicio	1	0	1	1	0	1	1	1	2	75%	Seleccionado
Calidad de la música (grabada y en vivo)	1	0	0	0	0	1	0	0	6	25%	Eliminado
Calidad del servicio	1	1	1	1	1	1	1	1	0	100%	Seleccionado
Higiene	1	1	1	1	1	1	1	1	0	100%	Seleccionado
Horario del servicio	0	0	0	0	0	1	0	0	7	12,5%	Eliminado
Facilidades de pago	0	0	1	0	0	0	0	0	7	12,5%	Eliminado
Relación calidad-precio	1	1	1	1	1	1	1	1	0	100%	Seleccionado
Comunicación y publicidad del centro	1	0	1	1	0	1	1	0	3	62,5%	Eliminado
Visibilidad de la instalación desde fuera	1	0	0	0	1	0	1	0	5	37,5%	Eliminado
Animación de la instalación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	87,5%	Seleccionado
Molestias ocasionadas por personal no deseado	0	0	0	1	1	0	0	0	6	25%	Eliminado
Personalización del servicio	1	0	0	1	0	0	1	1	4	50%	Eliminado

### **Listado de atributos seleccionados**

1. Apariencia física de la instalación y el personal
2. Facilidades de acceso
3. Variedad de la oferta
4. Rapidez del servicio
5. Calidad del servicio
6. Higiene
7. Relación calidad-precio
8. Animación de la instalación

**Fuente: Elaborado por el autor**

## Anexo 10. Prueba de concordancia de Kendall

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre 0 y 1. El valor 1 significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente la tendencia a 1 es lo deseado, pudiéndose realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada significación en la concordancia.

El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} K^2 (N^3 - N) - K \sum T}$$

Donde:

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de  $R_j$ ; su cálculo es efectuado mediante la expresión:

$$S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2$$

K: número de jueces

N: número de factores ordenados

T: factor de corrección cuando existen observaciones ligadas, obteniéndose así:

$$T = \sum (t^3 - t) / 12$$

t : número de observaciones de un grupo ligado por un rango dado. (Cuesta 2000)

Cuando ocurren "observaciones ligadas" (valores iguales a un mismo factor), a cada una de las observaciones se le asigna el promedio de los rangos que se le habrían asignado si no hubieran ocurrido ligas. Como puede apreciarse en la **Tabla 2**, al Experto 3 (E3) que evaluó dos atributos (factores) con 4 y 4, corresponderían los rangos 4 y 5, entonces  $4+5/2 = 4,5$  es lo que se refleja en la siguiente tabla:

Atributos	1	2	3	4	5	6	7	8	Σ
<b>Expertos</b>									
<b>E1</b>	3	4	7	6	2	1	5	8	
<b>E2</b>	1	8	6	5	3	2	4	7	
<b>E3</b>	2	7	6	4,5	4,5	1	3	8	
<b>E4</b>	1	8	7	4	2	3	6	5	
<b>E5</b>	2	7	4	3	5	1	6	8	
<b>E6</b>	6	7	1	2	3	4	5	8	
<b>E7</b>	1	4	2	3	5	7	6	8	
<b>E8</b>	4	8	3	6	1	2	5	7	
<b>Rj</b>	20	53	36	33,5	25,5	21	40	59	288
$R_j - \sum R_j/N$	-16	17	0	2,5	-10,5	-15	4	23	
$(R_j - \sum R_j/N)^2$	256	289	0	6,25	110,25	225	16	529	1431,5

K \* N resultante de la aplicación de Kendall W. (Elaborado por el autor)

Cálculo de W:

$$W = \frac{1431,5}{\frac{1}{12} 64(504) - 8 * 1} = 0,534141791$$

Después de hallado W, se necesita determinar si el valor alcanzado es significativamente diferente de 0, por lo cual se plantea  $H_0: p = 0$  y  $H_1: p > 0$ . Como en el caso  $N > 7$ , entonces se recurre a la expresión:

$$X^2 = \frac{S}{1/12 KN (N + 1)}$$

$$X^2 = \frac{1431,5}{1/12 * 8 * 8(8+1)} = 29,8229166667$$

Con  $df = 8$  en la tabla C (Siegel 1974, citado en Cuesta 2000) el mayor valor de  $X^2$  es de 26,12 para una probabilidad conforme de 0,001. Si  $X^2$  calculada  $\geq X^2$  teórica, se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ . Por tanto, como  $X^2$  calculada de 29,8229166667  $> X^2$  teórica de 26,12, se rechaza  $H_0$ , concluyéndose que la concordancia entre los jueces es significativamente distinta de cero.

## Anexo 11. Diseño del cuestionario

Estimado Agente de Viajes:

Como parte de una investigación de la Universidad Central de "Las Villas" se le pide nos dedique unos minutos de su tiempo para contestar el siguiente cuestionario. Sepa que para nosotros su opinión es muy importante. La información que se obtendrá será completamente anónima y será usada con fines investigativos. Muchas Gracias.

**1. Diga el orden en el que recomienda los siguientes bares a los clientes de la agencia (tanto a los turistas como a agencias y guías de otras provincias con operaciones en Cienfuegos):**

**B1: Muelle real**

**B2: El Terry**

**B3: Terraza del Club Cienfuegos**

**B4: Azotea del Palacio de Valle**

**B5: El cubanísimo (ARTEX)**

**B6: El Palatino**

Bares	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Orden						

**2. Valore los bares anteriores teniendo en cuenta las características siguientes.**

Para su valoración use la siguiente escala

(1) Nada adecuado. (2) Poco Adecuado. (3) Medianamente adecuado. (4) Adecuado. (5) Muy Adecuado

	¿Cómo usted percibe la presencia de estos elementos en los bares anteriores?					
	B1	B2	B3	B4	B5	B6
<b>Apariencia física de la instalación y el personal</b>						
<b>Higiene</b>						
<b>Calidad del servicio</b>						
<b>Rapidez del servicio</b>						
<b>Variedad de la oferta</b>						

<b>Relación calidad-precio</b>						
<b>Facilidades de acceso</b>						
<b>Animación de la instalación</b>						

**Por su colaboración gracias. Que tenga un feliz día.**

**Fuente: Elaborado por el autor**

## Anexo 12. Análisis en SPSS de la encuesta a consumidores

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,841	,826	43

Fuente: Salida de SPSS

### Anexo 13. Obtención de la imagen percibida de los bares

Atributos de imagen	$\bar{I}_j$	$\bar{W}I_j = \frac{\bar{I}_j}{\sum_{j=1}^{\infty} I_j}$	Bares en estudio					
			B1		B2		Bi	
			$\bar{A}_{1j}$	$\bar{A}_{1j} \times \bar{W}I_j$	$\bar{A}_{2j}$	$\bar{A}_{2j} \times \bar{W}I_j$	$\bar{A}_{ij}$	$\bar{A}_{2j} \times \bar{W}I_j$
Atributo 1								
Atributo 2								
Atributo 3								
.								
.								
.								
Atributo n	$\sum_{j=1}^m \bar{I}_j$	$\sum_{j=1}^m \bar{W}I_j$		$I_{p1}$		$I_{p2}$		$I_{pi}$

**Donde:**

$\bar{I}_j$ : Importancia media del atributo de imagen "j"

$\bar{A}_{ij}$ : Media del grado de presencia percibida del atributo de imagen "j" en el bar "i"

$\bar{W}I_j$ : Peso del atributo de imagen "j"

$I_{pi}$ : Imagen percibida del bar "i"

**Fuente: Fernández (2009)**

**Anexo 14. Matriz para determinar la importancia media de cada atributo de imagen para un bar**

Elemento muestral	Importancia		
	$a_1$	$a_2$	$a_k$
<b>1</b>	$Ia_{11}$	$Ia_{21}$	$Ia_{k1}$
<b>2</b>	$Ia_{12}$	$Ia_{22}$	$Ia_{k2}$
.			
.			
.			
<b>m</b>	$Ia_{1m}$	$Ia_{2m}$	$Ia_{km}$
	$\bar{I}_{a1} = \frac{\sum_{j=1}^m Ia_{j1}}{ST}$	$\bar{I}_{a2} = \frac{\sum_{j=1}^m Ia_{j2}}{ST}$	$\bar{I}_{an} = \frac{\sum_{j=1}^m Ia_{jk}}{ST}$

**Donde:**

$a_a$ : Atributo de imagen, desde a=1 ... k

$Ia_{aj}$ : Importancia del atributo de imagen "a" para el elemento muestral "j"

$\bar{I}_{a_a}$ : Importancia media del atributo de imagen "a"

j: Elementos muestrales, desde j=1 ... m

ST: Suma total de las puntuaciones de importancia

**Fuente: Fernández (2009)**

## **Anexo 15. Deficiencias detectadas que influyen de manera negativa en el posicionamiento del Bar-Cafetería “El Palatino”**

### **En una estación del bar deben existir los siguientes elementos:**

- Fregaderos: fregadero con dos pocetas y bandeja escurridora que debe poseer agua fría y caliente. (Los que existen en la entidad son muy pequeños y no hay agua caliente, por lo que no se garantiza un fregado con las normas higiénicas requeridas)
- Mesa de trabajo (No existe)
- Tabla corrediza (No existe)
- Mostrador (El mostrador es de calidad)
- Depósito para desperdicios (Los cestos para los desperdicios no tienen un tamaño adecuado y la posición en la que se encuentran dificultan el paso a los trabajadores de servicio)
- Guacal o caja para botellas vacías (No existe)
- Repisas y anaqueles
- Aros o toalleros (No existen)
- Aparador o gavetero (Está en desuso)

### **Equipos necesarios en el bar.**

- Máquina cafetera Express. (En buen estado)
- Molinillo – dosificador de café. (Opcional)
- Termo para leche. (No existe)
- Neveras (Existe solo una en el área del lunch donde se almacenan los productos para las elaboraciones de sándwiches y entremeses)
- Frízer (Uno de los frízeres necesita mantenimiento)
- Máquina para hielo frappé (No existe)
- Máquina de hielo en cubito (En buen estado)
- Horno Microondas para alimentos ligeros (No existe)
- Plancha y sandwichera (La plancha con la que se cuenta tiene un tamaño pequeño por lo que influye negativamente en la rapidez del servicio, en una instalación donde la demanda de alimentos ligeros es alta)

En los bares también se brindan entremeses pequeños, salados, picantes o cocidos que hacen más agradables las bebidas que se sirven, ejemplo: las aceitunas y cebollitas encurtidas, papas fritas, maníes, almendras tostadas, canapés picantes y chicharrones de cerdo. En este local el servicio de comidas ligeras es deficiente, no se brinda con la calidad requerida por la falta de productos e insumos para el consumo (déficit de platos, cucharas, cucharillas, tenedores y palillos, así como, un inadecuado stock en el almacén de productos, fundamentalmente atún, jamón y queso)

### **Otros problemas relacionados con la infraestructura de la instalación**

1. El área de la elaboración de alimentos ligeros debe estar debidamente distribuida con un punto de higiene y desinfección, así como señaléticas en todas las áreas.
2. El área de stock del almacén no debe influir en la amplitud del local por lo que debe rediseñarse.
3. El mobiliario debe estar en consonancia con la arquitectura del local, los televisores deben proyectar la música tradicional, con variedad de géneros, principalmente cubanos.
4. La barra debe contar con las banquetas de madera ya que fue concebida con este fin.
5. En la instalación no existen ceniceros de sobremesa por lo que se dificulta el mantenimiento de la limpieza del salón.
6. La decoración interna no se corresponde con un bar tradicional, debe existir una mejor disposición de los cuadros que adornan el local, así como reflejar la historia del mismo a través de los mismos.
7. La caja registradora debe estar en buen estado.
8. La iluminación debe ser óptima.

### **Utensilios de trabajo carentes en “El Palatino”**

- **Vasos para mezclar o de composición:** de cristal grueso y liso, de más de 14 onzas de capacidad y en él se elaboran cócteles revueltos.
- **Bandejas pequeñas para el servicio**
- **Batidora:** para cócteles frappeados y batidos.
- **Exprimidor de frutas:** se utiliza para extraer el jugo a distintos tipos de frutas cítricas de gran uso en el bar. Los hay eléctricos y manuales, de distintos modelos y tamaños.

- **Coladores:** Para colar cócteles revueltos y batidos.
- **Cuchara de madera:** para trasegar aceitunas, guindas y otras.
- **Cuchillas sacaperlas**
- **Bandeja o fuente para frutas** (preferiblemente de losa o cristal)
- **Jarras de cristal o de loza** para jugos de frutas, leche y yogurt
- **Pinchos de una o varias puntas** para trabajar el hielo
- **Pomos goteros** para servir pequeñas medidas de bebidas o salsas
- **Guayo o rallador**
- **Paños de servicio**
- **Cuchillos pequeños y medianos** para decorar, cortar, etc.
- **Cucharitas de cabo largo**, para té frío
- **Tenedores y cuchillos** para algunos saladitos
- **Abridores** para corcho, corona, latas y cocos
- **Guillotinas para tabacos**
- **Tabla de teflón**
- **Vasos:**
  - ✓ **2 onzas:** Para bebidas en su estado natural
  - ✓ **4 onzas:** Para el servicio de agua, acompañando a las bebidas en su estado natural
  - ✓ **6 onzas:** vasos gruesos antiguos o conocidos como Old fashioned. Se sirven bebidas sobre la roca (en déficit).
  - ✓ **6 onzas:** Fino, se sirven jugos espesos, así como el cóctel Havana Special, entre otros (en déficit).
  - ✓ **8 onzas:** propio para el servicio de Highball y cocotales como el mojito, Cuba libre y otros, también se utiliza para servir refrescos embotellados y leche fría (en déficit).
  - ✓ **10 onzas:** Para servir cócteles alimenticios. (en déficit)
  - ✓ **12 onzas:** Para servir limonadas, sangría, bull, zombis y otros.
- **Copas**

- ✓ **75 ml (2 ½ onzas):** se utilizan para vinos aperitivos y generosos. En forma de campana para los primeros y ovalada para los últimos
  - ✓ **120 ml (4 onzas):** bebidas frappé, Martini, entre otros
  - ✓ **150ml (5 onzas):** se utiliza para cocteles elaborados en la coctelera y es conocida como copa de cóctel alta (en déficit)
  - ✓ **180ml (6 onzas):** para cocteles frappeados como el daiquirí (en déficit)
  - ✓ **240 a 300ml (8 a 10 onzas):** para cocteles frappeados
  - ✓ **60 a 300 ml (2 a 10 onzas):** para cognac
  - ✓ **copa napoleón o balón** con capacidad de 6 u 8 onzas
  - ✓ **12 a 14 onzas:** para cervezas
  - ✓ **Copas de flauta:** para champagne de 4 a 6 onzas
  - ✓ **Copas para vinos de 6 a 8 onzas:** se emplean también en el daiquirí natural
- **Posavasos**
  - **Portavasos**
  - **Revolvedores**
  - **Cucharillas**

## Anexo 16. Cuestionario para el criterio de especialistas

Valore los siguientes criterios relativos a la estrategia de posicionamiento utilizando una escala, de uno (1) a cinco (5), donde cinco es el mayor valor otorgado y representa la situación más favorable.

En caso que su respuesta no sea favorable, exponga algunos elementos.

Criterios	1	2	3	4	5
<b>Enfoque sistémico:</b> Se garantiza el equilibrio organizacional a partir de la interrelación entre la estrategia de posicionamiento, cada una de las variables del marketing-mix y las acciones propuestas.					
<b>Orientación a la acción:</b> Cada una de las acciones concretas implica pasos para el desarrollo y perfeccionamiento de la gestión de marketing de la empresa.					
<b>Flexibilidad:</b> La estrategia permite la asimilación racional de cambios que se producen en los objetivos estratégicos de diferenciación del objeto de estudio práctico.					
<b>Orientación al cliente:</b> La concepción y desarrollo de la estrategia se orienta a la satisfacción de necesidades del cliente.					

### Observaciones:

---

---

---

---

Fuente: Elaborado por el autor a partir de Carrasco (2015)