

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



**TRABAJO DE DIPLOMA**

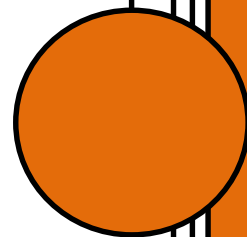
**POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE “CAFÉ CIENFUEGOS”**

**Diplomante: Alberto Aguilera Álvarez**

**Tutor: M Sc. Santiago Contreras Tejeda**

**Santa Clara  
2016**

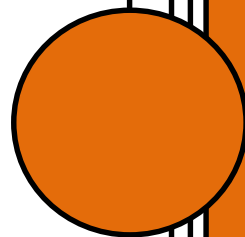
*Pensamiento*



*Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.*

*Albert Einstein.*

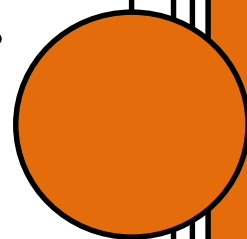
*Dedicatoria*



*A mi madre por ser un apoyo incondicional durante toda mi vida.*

*A mis hermanas por brindarme su preciosa ayuda.*

*Agradecimientos*



*Les agradezco a todas aquellas personas que hicieron posible uno de mis  
mayores sueños.*

*Primeramente, le doy gracias a Dios porque me dio la oportunidad de  
estudiar esta hermosa carrera.*

*A mi familia por estar siempre a mi lado, aun en los momentos más  
difíciles de mi vida estudiantil.*

*A mis hermanos de Iglesia por sus oraciones por mí.*

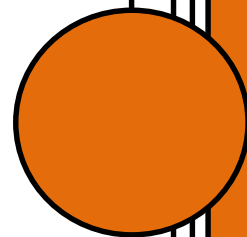
*A mi tutor por brindarme su apoyo incondicional en todo momento.*

*A mis compañeros de cuarto que siempre están infundiendo ánimo y  
voluntad para seguir adelante.*

*A mis profesores del CETUR por brindarme sus conocimientos durante  
cinco maravillosos años de estudio.*

*GRACIAS A TODOS.*

*Resumen / Abstract*



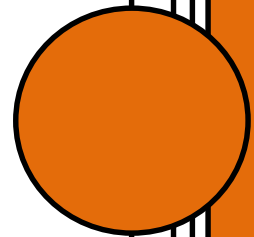
## **Resumen**

Considerando que los estudios de posicionamiento sobre restaurantes en Empresas Extrahoteleras son muy limitados o nulos y que en condiciones actuales el país en los lineamientos del IV Congreso del PCC ha hecho énfasis en el fortalecimiento de la competencia en el mercado, se implementa el presente trabajo investigativo, que plantea como objetivo general el diseño de una propuesta de estrategia de posicionamiento para el restaurante “Café Cienfuegos”. La elaboración de la misma se sustenta en la aplicación de diversas prácticas, principios y tendencias modernas de la gestión empresarial reconocidas en la investigación bibliográfica realizada. Así mismo se realizó un diagnóstico del objeto de estudio haciendo uso de diversas técnicas como entrevistas, análisis de concordancia de Kendall, tormenta de ideas, análisis de documentos, observación directa y análisis DAFO, pudiendo identificar donde están los principales problemas internos del restaurante extrahotelero que permitan determinar los planes de acción a seguir con el fin de lograr la situación deseada. El procedimiento de Sardiñas (2014) trajo consigo que uno de los principales problemas está relacionado con la información del producto, tanto nacional como internacional. Como resultado fundamental de la investigación se obtuvo un conjunto de acciones que conforman una estrategia de posicionamiento que permitirá mejorar la situación actual no deseada del restaurante objeto de estudio.

## **Abstract**

Taking into account that positioning studies on restaurants in extra-hotel companies are very limited or null and that in the current conditions in which our country following the PCC`s IV Congress guidelines has made emphasis on strengthening competition in the market, the present research is implemented and sets as main objective the design of a proposal of positioning strategy for the restaurant "Cafe Cienfuegos". The elaboration of this proposal is sustained in the application of diverse practices, principles and modern tendencies of business management recognized in the carried out bibliographical research. Likewise, it was carried out a diagnosis of the subject under study through various techniques such as interviews, Kendall`s analysis of agreement, brainstorming, document analysis, direct observation, and DAFO analysis, being able to identify where are the main internal problems of the extra-hotel restaurant which allow to determine the action plans to achieve the desired situation. The Sardiñas` procedure (2014) brought about that one of the main problems is related with product information, in both national and international settings. As fundamental result of the investigation, a group of actions was obtained that conforms a positioning strategy that will improve the current not-desired situation of the restaurant under study.

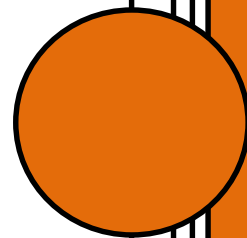
*Índice*



<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 La actividad turística, tendencias y perspectivas.....	7
1.3 La empresa extrahotelera y la actividad de restauración. ....	9
1.4 Estrategia de Marketing impulsada por el cliente. ....	11
1.5 La estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing en el contexto de la actividad de restaurante. ....	15
1.6 Conclusiones del primer capítulo. ....	19
<b>CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL RESTAURANTE “CAFÉ CIENFUEGOS”</b> .....	21
2.1 Introducción.....	21
2.2 Análisis de los procedimientos para realizar el diagnóstico estratégico del restaurante “Café Cienfuegos”. ....	21
2.2.1 Procedimiento para realizar el diagnóstico estratégico del restaurante “Café Cienfuegos”.....	22
2.3 Aplicación del procedimiento de Diagnóstico Estratégico en el restaurante “Café Cienfuegos”.....	23
Paso I: Formación del grupo de diagnóstico .....	23
Paso II: Elaboración del cronograma de diagnóstico .....	24
Paso III: Ejecución del diagnóstico .....	24
2.4 Resultados del diagnóstico estratégico .....	34
2.5 Conclusiones del segundo capítulo.....	35
<b>CAPÍTULO 3 POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE “CAFÉ CIENFUEGOS” DEL CLUB CIENFUEGOS</b> .....	36
3.1. Introducción.....	36
3.2. Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento del restaurante “Café Cienfuegos” .....	36
3.3. Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento del restaurante “Café Cienfuegos” del Club Cienfuegos .....	43
Etapa 1: Creación del equipo de diagnóstico.....	43
Etapa 2: Identificación y selección del mercado competitivo: .....	43

Etapa 3: Selección de los atributos.....	44
Etapa 4: Medición de las percepciones de los consumidores.....	47
Etapa 5: Procesamiento de los datos.....	48
Etapa 6. Análisis del posicionamiento actual. ....	51
3.4. Proyección estratégica del posicionamiento .....	53
3.5 Evaluación por especialistas de la propuesta realizada. ....	57
3.6. Conclusiones del tercer capítulo .....	59
<b>CONCLUSIONES</b> .....	60
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	61
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

# *Introducción*



## **INTRODUCCIÓN.**

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica lo ha convertido en un motor clave del progreso socioeconómico (OMT, 2016).

Para Cuba, el sector turístico es reconocido por varios autores (FERRADAZ GARCÍA, 2001; CASTRO RUZ, 2003; TESORO, 2016) como uno de los principales renglones en el desarrollo económico y social del país. Durante los últimos años ha mostrado un crecimiento significativo, manteniendo una tendencia creciente, de acuerdo con datos oficiales de la Oficina Nacional de Estadística (ONE, 2014). En enero del 2015 se alcanzó la cifra más alta de la historia en cuanto al arribo de turistas al país, la cantidad de 3 524 779 visitantes, que refleja un crecimiento del 17% y un 13% de turistas días alojados en instalaciones del sector con respecto al año anterior. Crecieron todos los destinos turísticos del país. Los emisores más importantes fueron Canadá que trajo 1300000 turistas, Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Italia, España, México, Venezuela y Argentina. (TESORO, 2016)

A pesar de los resultados alcanzados, sigue siendo meta del Ministerio del Turismo en Cuba (Mintur), superar los niveles de arribos y estancia de los turistas en el territorio, y con ello elevar los ingresos al país. Para contribuir a esa aspiración se ha hecho necesario implementar un conjunto de acciones entre las que se destaca el incremento y diversificación de los productos turísticos existentes junto a la implementación de técnicas de gestión novedosas.

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 constituían una práctica de las economías capitalistas, ajena a la forma socialista de producción.

Este comportamiento fue cambiando paulatinamente, entre otras cosas, producto a la dinámica que experimentó el entorno y sobre todo las nuevas políticas económicas

del país. Aun así, no es hasta la aprobación y aplicación del Decreto Ley 281, que establece las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, que se inicia oficialmente una nueva etapa en la organización del sistema empresarial cubano, donde se establece que 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.

De acuerdo con expertos en el tema, una de las claves para el éxito en la implementación eficaz del concepto de *marketing* está en la evaluación y desarrollo de estrategias de posicionamiento. Es decidir, lo que una empresa o una marca quiere que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo. La estrategia de posicionamiento requiere que la empresa decida cuántas y qué posiciones quiere ocupar en la mente de su público objetivo (KOTLER, P, 135-166).

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 gerencia de *marketing* moderna (SERRALVO, F. A. & FURRIER, M. T. 2005). Su implementación va a depender de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los clientes en cuanto al servicio que necesitan y en comparación a los de la competencia y es a su vez una decisión estratégica de marketing debido a que vincula el análisis del mercado y la competencia con el análisis corporativo interno, además de complementar la definición de competencia, la estrategia de segmentación y la elección del mercado meta de la misma.

Las empresas cubanas no se muestran ajenas al concepto estratégico de posicionamiento, que exige la aplicación de las más modernas estrategias de *marketing* y permiten colocarlas a la altura de sus competidores más importantes en el ámbito nacional e internacional, esta, al parecer constituye una necesidad imperante para poder sostenerse en un entorno tan competitivo y turbulento. Pero este proceso no ocurre de manera independiente a la evolución histórico-concreta de

la sociedad, sino que se desarrolla a la par de ésta, y de los cambios políticos, económicos y sociales que tienen lugar en el contexto actual.

La incertidumbre actual que rodea al sector turístico internacional ha motivado el pronunciamiento del país por la necesidad de que las empresas fortalezcan su gestión. En la resolución económica del V Congreso del partido Comunista de Cuba se planteó que: *“El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos”*.

Por otro lado, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en su capítulo IX, referente a la Política para el Turismo, en el lineamiento 257 indican, incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la evaluación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio.

A tono con lo anterior y teniendo en cuenta que la actividad turística no escapa de la posibilidad y la necesidad de la aplicación del marketing, pues su base fundamental es la satisfacción de las motivaciones de viaje del turista en un ambiente caracterizado por una fuerte competencia, se hace imprescindible tener una estrategia y un espíritu de marketing que conduzca a la realización de los objetivos propuestos.

De las empresas turísticas, la extrahotelera juega un rol fundamental en la concepción integral de los destinos turísticos y dentro de éstas, aquellas vinculadas a la restauración. En este sentido cobra, para estas empresas, especial importancia que la gestión considere no solo el negocio en sí, sino también el 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.

Las empresas extrahoteleras cubanas que cubren los servicios de restauración se han visto en la necesidad de utilizar disímiles planes estratégicos gerenciales como garantía en el logro de sus metas, incluido la utilización de estrategias de posicionamiento enfocadas a la restauración. 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 le impone. La situación actual del Club Cienfuegos perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos está dada en la diversificación de su oferta de ocio y recreación, y han introducido este nuevo servicio. Durante su inserción en las ofertas del club, han existido problemas en la comercialización fundamentalmente por 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 restaurante Café Cienfuegos, que, con la actual categorización a cuatro tenedores, se ha visto debilitado con su posicionamiento, porque no han realizado una correcta segmentación de mercados, no han definido su mercado meta, y falta una correcta implementación de ventajas competitivas que permitan posicionar adecuadamente su producto en la mente de los consumidores. Otro caso es el desconocimiento de las técnicas y herramientas que permitan posicionar el restaurante con sus ofertas de servicios gastronómicos acorde a lo demandado por los restaurantes cuatro tenedores.

Lo expuesto anteriormente sintetiza la **situación problemática** que fundamenta el **problema de investigación** que enfrentó el desarrollo del presente trabajo: ¿Cómo proyectar la posición desde el punto de vista comercial del Restaurante “Café Cienfuegos” a partir de la percepción de los consumidores?

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

Para dar respuesta al problema de investigación se propone como objetivo general de la investigación: Proponer la estrategia de posicionamiento para el restaurante Café Cienfuegos.

Se definen como objetivos específicos:

1. Identificar los elementos del marco teórico referencial que sustenten el diseño de estrategias de posicionamiento en entidades de restauración.
2. Diagnosticar la situación actual de la entidad objeto de estudio.
3. Proponer la estrategia de posicionamiento para el restaurante “Café Cienfuegos”, perteneciente a la entidad extrahotelera Club Cienfuegos.

Como campo de acción de la investigación se concibe el posicionamiento del Restaurante “Café Cienfuegos” perteneciente al Club Cienfuegos.

Constituye la hipótesis de la investigación: Si se propone una estrategia de posicionamiento para el Restaurante “Café Cienfuegos” se dotará a la administración de una herramienta que orientará su gestión hacia una mejor posición comercial a partir de la percepción de los consumidores.

La **hipótesis de investigación** quedará validada si se comprueba que:

- 1- El análisis del posicionamiento permite medir la posición actual no deseada del restaurante “Café Cienfuegos” e identificar las principales debilidades con vistas a desarrollar planes de acciones 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 Restaurante Café Cienfuegos.
- **Variable dependiente:** Propuesta de estrategia de posicionamiento como aporte a la administración para la gestión estratégica del restaurante Café Cienfuegos.

La presente investigación se clasifica con relación a su finalidad en aplicada ya que persigue dar solución a problemas prácticos relacionados con el posicionamiento del restaurante “Café Cienfuegos”.

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 restaurante “Café Cienfuegos”, 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 está en la elaboración de una revisión bibliográfica de literatura nacional e internacional actualizada, relacionada con el posicionamiento y su implementación en la actividad de restauración, además de la

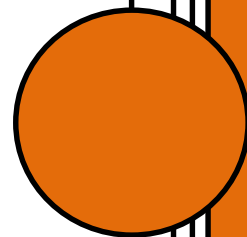
posibilidad de convertirse en un material de referencia y consulta para futuros estudios sobre el tema.

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 y el análisis DAFO. Se utiliza, además, la estadística descriptiva.

El trabajo será presentado en una estructura lógica que abarca tres capítulos. El primero trata sobre las principales consideraciones teóricas que sustentan la investigación. El segundo muestra una descripción general de la entidad objeto de estudio, se describe el procedimiento diagnóstico estratégico a aplicar, así como sus resultados de aplicación. En el tercer capítulo, se evalúa la posición actual de la entidad y propone la estrategia de posicionamiento para la mejora en la gestión del establecimiento. El informe de investigación cuenta, además, con resumen, introducción, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos pertinentes.

# *Capítulo 1*

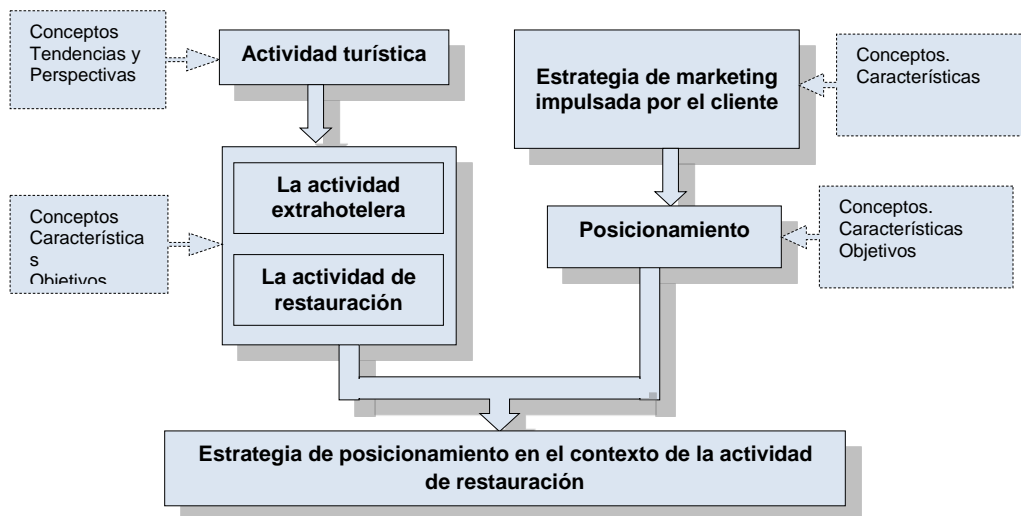
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN



# CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis del estado del arte de la empresa turística de restauración y su relación con la estrategia de marketing impulsada por el cliente. Para ello se aborda información especializada y actualizada tanto nacional como internacional sobre los temas a desarrollar acorde a lo planificado en el hilo conductor (ver figura 1.1), teniendo en cuenta los criterios y posiciones descritos por diferentes autores. De esta manera se sustentan las bases de la investigación y los resultados esperados.



**Figura 1.1: Estrategia para la construcción del marco teórico referencial de la investigación.** Fuente: Elaboración propia

## 1.2 La actividad turística, tendencias y perspectivas

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2016), el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto público.

En este sentido, muchos han sido los autores que han aportado sus criterios en cuanto a la conceptualización de turismo (**Ver Anexo 1**), tal es el caso de: Krapt y Hunziker (1942) y TourismSociety (1979); citados en Serra (2003), Figuerola (1991) y Pazos (1996); citados en Brito (2014), OMT (2001); Martin (2003), Rodríguez (2005),

Colectivo de autores (2005), González (2008); citado en González (2010) y Korstanje (2013); coincidiendo todos en que el turismo básicamente constituye el desplazamiento de personas hacia lugares diferentes a los de su residencia habitual, por motivos de ocio, sin ánimos de lucro, por un período de tiempo limitado, donde establecen relaciones sociales y reciben distintos tipos de servicios.

De acuerdo a sus características, el turismo, ha sido conceptualizado desde diferentes perspectivas (**Ver anexo 2**) y en ocasiones en lugar de turismo se utilizan las expresiones de “actividad turística” o “producto turístico” (Sancho, 2004).

A los efectos de esta investigación, la actividad turística se define como: “una actividad empresarial constituida por servicios y actuaciones dirigidas a los usuarios turísticos, así como el conjunto de actuaciones de ordenamiento y promoción del turismo”.

Teniendo en cuenta lo anterior, se señala que la actividad turística está caracterizada fundamentalmente por constituir un instrumento generador de divisas, con una inversión relativamente baja en comparación con otros sectores de la economía; lo que va a favorecer la balanza de pagos y sobre todo va a influir en el desarrollo de las actividades económicas locales. (monografías.com, 2016)

Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano acorde al aumento de su diversificación y competencia entre los destinos (OMT, 2016).

Este comportamiento experimentado por el sector y de acuerdo con lo planteado por Torres Bernier (2001) ha marcado su tendencia sobre la base de los intensos y acelerados cambios que como sistema organizado de actividades y como producto de consumo está conociendo. Los factores que propician estos cambios se enmarcan en diferentes ámbitos de la sociedad, tales como, el económico, político, cultural y demográfico.

Ante este escenario las previsiones para el turismo a un mediano y largo plazo pudieran ser pesimistas. Sin embargo, según la OMT, aunque existe una gran

incertidumbre sobre la situación actual, hay que tener en cuenta el hecho de que el turismo ha demostrado ser un sector resistente.

Mientras se mantenga la actual incertidumbre en los mercados, y teniendo en cuenta crisis anteriores, el turismo prevé entre sus tendencias las siguientes (ABC/economía, 2015): Experiencias auténticas, Alta Gastronomía, Buena decoración, Reservas en alta tecnología, Restauración en casas particulares y La moda.

Cuba como destino también es afectada por la situación internacional. Aun así, consolida el sector turístico sobre la base de elementos favorables que la ubican en una posición ventajosa con relación a otros países del mundo y particularmente en la región, destacándose la calidad, seguridad y descanso.

Desde inicios de la década de los 90, el país implementó un programa de expansión y desarrollo del turismo internacional. Conjuntamente con el desarrollo turístico de los demás países que integran el Caribe, Cuba se encuentra entre los tres primeros países receptores de turismo, ubicándose en primer lugar un importante destino como es la República Dominicana con un aumento del 10%, mientras que Cuba y Jamaica registraban incrementos del 5% y 4% respectivamente (OMT, 2015)

Entre las principales estrategias del turismo en Cuba se reconocen:

- El incremento habitacional.
- La diversificación de las ofertas en los diferentes polos turísticos.
- La reanimación de las actividades extrahoteleras, logrando una mayor diversificación y mejor competitividad.
- El crecimiento de empresas mixtas en el turismo, dirigido a nuevas construcciones para elevar estándares en la actividad hotelera.

### **1.3 La empresa extrahotelera y la actividad de restauración.**

Las empresas turísticas son unidades económico-sociales que tienen como elemento común atender al mercado turístico dedicándose de manera profesional a la prestación de servicios en el ámbito de las actividades turísticas. Para su análisis son clasificadas de acuerdo a diferentes criterios, uno de los más utilizados está relacionado a los servicios que prestan (Baleares 1999 y Panamá 2008; citado en Cruz, 2015). Por ejemplo:

- Empresas de alojamiento turístico.
- Empresas de no alojamiento turístico.

Las empresas de alojamiento turístico se relacionan con la actividad hotelera, mientras que las empresas de no alojamiento turístico, son aquellas que se dedican a la prestación de un servicio turístico no comprendido entre las empresas de alojamiento. Como parte de este grupo de empresas se encuentran las agencias de viajes y las empresas de ofertas complementarias (entretenimiento y restauración). (Contreras, 2010).

La denominación de “oferta complementaria”, pudiese ser homologada con el concepto de “extrahotelera” que ha devenido en el lenguaje empresarial del sector turístico en Cuba. La ONE (Oficina Nacional de Estadísticas) reconoce que para Cuba las principales actividades extrahoteleras se concentran en la gastronomía, el transporte, la recreación y el comercio minorista. De acuerdo con lo planteado por Carbonell Dumenigo (2009) esta clasificación se adecua mejor, de forma genérica, a las actividades extrahoteleras en el país.

En la práctica se encuentran empresas turísticas de ofertas extrahoteleras que consolidan diferentes servicios de ocio y recreación, alimentos y bebidas, comercio minorista, y otras facilidades; los cuales comparten un espacio geográfico determinado y se presentan como una opción ventajosa para los destinos turísticos. Entre ellas se destacan los clubes, las plazas turísticas, los complejos culturales, entre otros.

En el caso específico de Cuba, las empresas con esta categoría pertenecientes al Ministerio del Turismo (Mintur) surgen con el motivo económico de aumentar las utilidades y a su vez constituirse en un valor agregado al atractivo principal de algunos de los destinos turísticos del país; otorgándoles otra fortaleza para enfrentar la competencia. Para estas entidades, es vital que la gestión comercial se enfoque en estudiar el escenario en que se desenvuelve y a partir de ahí se proyecte en el tiempo, diseñando estrategias y acciones concretas basadas en sus fortalezas y oportunidades garantizando así el mínimo impacto de las amenazas y la solución de sus debilidades (Pérez, 2011).

Las entidades turísticas de ofertas extrahoteleras están distribuidas por todo el territorio nacional, abarcando disímiles servicios. Entre estos es común encontrar la restauración como servicio indispensable, por su nivel de aceptación y la capacidad de genera grandes ingresos a la actividad.

Este es un reflejo de la importancia relativa que tiene la actividad de restauración, cuyo principal fin es cubrir actividades gastronómicas, como parte de la extrahotelera y a su vez en la concepción integral de los destinos turísticos. Se impone así la necesidad de realizar un análisis que permita identificar aquellos elementos que tributen a un mejor posicionamiento de esta actividad para este tipo de negocio repercutiendo en sus índices de rentabilidad y eficiencia.

La restauración cubre diferentes servicios, los cuales, por su alcance, constituyen en sí actividades turísticas (Castilla y León 1997, Galicia 2008; citado por Contreras, 2010). Estos son:

- Servicio de Restaurante: Permite ofrecer mediante un precio, comida y bebida a ser consumida en el mismo local.
- Servicio de Cafetería: Permite ofrecer mediante un precio, bebidas, platos simples y combinados a ser consumidos en el mismo local.
- Servicio de Bar: Permite ofrecer mediante un precio, bebidas que se pueden acompañar o no de bocadillos para consumir en el local.

En resumen, las entidades turísticas de ofertas extrahoteleras pueden ofrecer diferentes servicios, entre los que se destaca la actividad de restauración por su nivel de aceptación y capacidad para generar ingresos. El análisis comercial individual de esta actividad permitirá identificar aquellos elementos que tributen a una mejor rentabilidad y eficiencia del negocio y de la actividad en sí misma, reflejo de su posicionamiento.

#### **1.4 Estrategia de Marketing impulsada por el cliente.**

En la actualidad las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado. Los compradores son numerosos, están muy distribuidos, y tienen necesidades y prácticas de compra muy distintas. Las empresas en sí mismas varían mucho en su capacidad para atender a distintos segmentos del mercado, utilizando para ello algunas estrategias que respondan al momento dado.

Se reconoce como estrategia “el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo” (MadComunicación, 2007, pp. 95-96). Por otra parte, el marketing constituye un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más específico incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes (Kotler y Amstrong, 2014).

El Marketing Turístico, según Serra (2003), va a identificar qué es lo que puede ofrecer la empresa turística así como el destino, qué grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, como traer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de nuestros servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atractivas ofertas que existan.

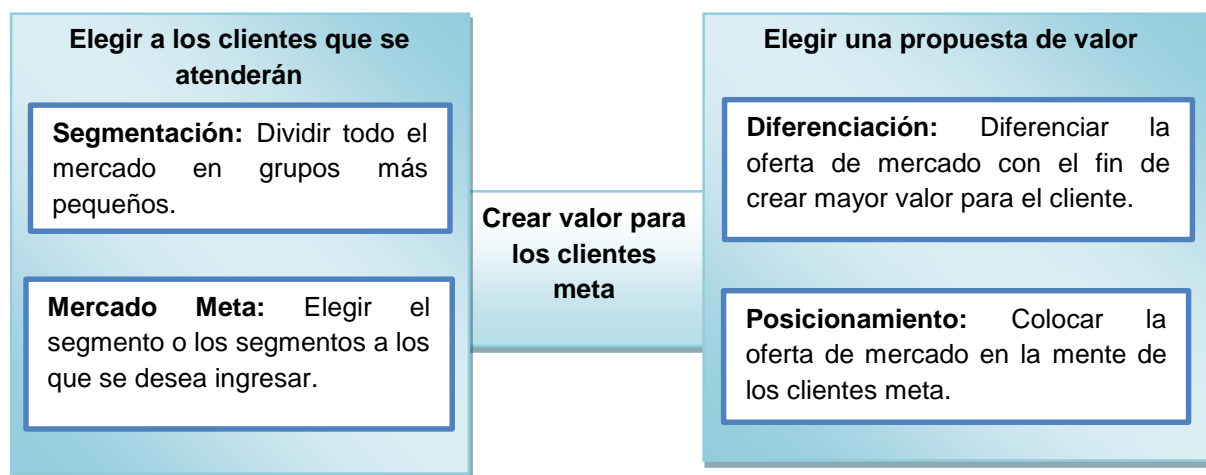
Un negocio en el sector turístico debe identificar las partes del mercado a las que podría servir mejor donde prime el mayor intercambio de valor; debe ser capaz de diseñar estrategias de marketing que le permitan desarrollar las relaciones adecuadas con los clientes correctos.

Muchos han sido los autores que han aportado sus criterios en cuanto a la conceptualización de estrategias de marketing (**Ver Anexo 3**) tales como Lipson (1962), Kotler (2003), Armstrong (2012), Gil (2012), y Espinosa (2015); la mayoría de ellos coincidieron en que estas buscan alcanzar los objetivos de marketing establecidos por la empresa. En este análisis, Kotler y Armstrong (2012) hacen un mayor énfasis en la necesidad de conocer a los consumidores del servicio y al mercado, estableciendo las pautas para una estrategia de marketing impulsada por el cliente. Introducen así elementos indispensables a la hora de conocer mejor a los clientes finales, es decir, saber realmente hacia donde se dirige la organización y cómo lo hace.

En esta investigación se asume como definición de estrategia de marketing la aportada por Kotler y Amstrong (2012), por su actualidad y adecuación al objeto de estudio de esta investigación, la cual plantea que:

La estrategia de marketing constituye la lógica de marketing con que la empresa espera crear valor para el cliente y conseguir las relaciones redituables. La organización decide a cuáles clientes atenderá (segmentación y búsqueda de objetivos) y cómo lo hará (diferenciación y posicionamiento).

Se puede afirmar que la estrategia de marketing es importante para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa, pero dicha estrategia debe estar impulsada por el cliente y enfocarse hacia aquellas necesidades de inmediata solución. **La figura 1.2** muestra los principales elementos en este proceso.



**Figura 1.2: Principales elementos del proceso para el diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente. Fuente: Elaborado por el autor a partir de Philip Kotler 2012.**

Los primeros dos pasos de este proceso, permiten seleccionar a los clientes y los siguientes, identifican la propuesta de valor; es decir, cómo se creará valor para los clientes meta donde diferenciación y posicionamiento van a jugar un rol fundamental. La diferenciación implica marcar la diferencia entre las ofertas de mercado para crear un valor superior para los clientes y el posicionamiento condiciona la oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable respecto a los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

#### **1.4.1 El posicionamiento y la diferenciación.**

Existe una relación muy estrecha entre la diferenciación de un servicio y su posicionamiento. La empresa debe determinar una proposición de valor al cliente que

sea diferenciada respecto a la competencia y que a su vez induzca una posición preferencial ante la decisión de compra de este.

El posicionamiento total de un producto puede ser denominado “propuesta de valor” (Kotler, 2012), es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales el producto se diferencia y posiciona. La diferenciación y posicionamiento incluyen 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.
- comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida

El mercado siempre nos va a posicionar, las administraciones deben ser capaces de planear posiciones que le confieran al producto la mayor ventaja posible en los mercados meta seleccionados, y en diseñar la mezcla de marketing adecuada para crear estas posiciones planeadas.

El término posicionamiento ha sido abordado por muchos autores (**Ver Anexo 4**), tal es el caso de: Da Costa (1992), Jain (1997), Lovelock (1997), Ries y Trout (2002), Lehmann y Winer (2002), Stanton (2004), Talarico (1998); citado en Serralvo y Furier (2005), Lares (2005), Kotler (2006), Alden, Steenkamp y Batra (2008), Machado (2010), y Kotler&Armstrong(2012), coincidiendo todos 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.

Blankson (2001), señala un patrón de tres elementos asociados al posicionamiento: el conceptual, el operacional y el estratégico; dicho de otra forma, los clientes, la empresa y la competencia, sumados a dos perspectivas: una gerencial - organizacional y otra del consumidor.

El posicionamiento desempeña un papel decisivo en la estrategia de mercadotecnia, debido a que vincula los análisis del mercado y la competencia con el análisis corporativo interno. A partir de estos tres, es posible determinar la posición que

permite a la organización de servicio responder a las preguntas ¿Cuál es el concepto de nuestro producto (o servicio) ?, ¿en qué queremos que se convierta y que acciones debemos emprender para llegar allí? En el **Anexo 5** se resumen los principales empleos del análisis del posicionamiento como instrumento de diagnóstico y proporciona información para las decisiones relacionadas con los aspectos de desarrollo del producto, entrega del servicio, determinación del precio y estrategia de comunicaciones

Como resultado de la evaluación de los criterios referentes al término posicionamiento, el autor define el posicionamiento de un servicio como el conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los clientes reconocen de este en comparación con los de la competencia. La estrategia de posicionamiento sería el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar esta posición planteada en el largo plazo

### **1.5 La estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing en el contexto de la actividad de restaurante.**

Las estrategias de posicionamiento le permitirán a una empresa decidir lo que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo. Una estrategia de posicionamiento debe tener en cuenta no solamente los puntos fuertes y débiles de una empresa sino también el escenario de la competencia. (Ries y Trout, 2002)

En Almeida Sardiñas (2014) se plantea que el desarrollo de una estrategia de posicionamiento puede tener lugar en diferentes niveles, dependiendo de la naturaleza de la organización de la que se trata. Se puede establecer una posición para toda la organización, para una sucursal de servicio determinada, o para un servicio específico que se ofrece en esa sucursal.

Machado (2007) plantea que la estrategia de posicionamiento va a permitir planificar el proceso de inserción del nuevo producto en el mercado mediante las estrategias y acciones a desarrollar en la mezcla (mix) de comunicación.

Según Kotler y Armstrong (2012), la estrategia de posicionamiento cuya meta está en crear valor para el cliente y obtener relaciones beneficiosas con este, se va a

soportar en el diseño de un mix de marketing integrado conformado por los factores controlables: producto, precio, distribución y promoción. Ver la figura 1.3.



**Figura 1.3: El mix de marketing en la estrategia de marketing impulsada por el cliente. Fuente: Elaborado por el autor a partir de Kotler y Armstrong (2012).**

La posición deseada requiere de acciones sobre el producto/servicio que identifiquen posibles diferencias de valor para los clientes y proporcionen ventajas competitivas. Se puede ofrecer mayor valor para el cliente al cobrar precios más bajos que los competidores u ofrecer más beneficios para justificarlos precios más altos. Prometer mayor valor, implica entregarlo. Una vez elegida una posición, se deben tomar medidas para entregar y comunicar esa posición a sus consumidores meta. La mezcla de marketing, desde la perspectiva del cliente, constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta (Kotler 2012).

- Producto: Valor de compra o solución para el cliente
- Precio: Costo total para obtener, usar y desechar un producto
- Distribución: Conveniencia o disponibilidad lo más conveniente posible
- Promoción: Comunicación bidireccional

### **1.6.1 La estrategia de posicionamiento en la actividad de restaurante.**

La planificación adecuada de la estrategia de posicionamiento de un restaurante permitirá orientar la percepción de los consumidores y su comportamiento sobre las ventas. El posicionamiento se dirigirá a las percepciones, actividades y hábitos de consumo más sobresalientes de la actividad, a fin de colocarlo en la posición más ventajosa frente a la competencia.

La estrategia de posicionamiento de la actividad de restaurante lleva implícito el concepto de ventaja competitiva. La capacidad de que el producto/servicio se diferencie del resto de los competidores percibidos por los consumidores (Serra 2014).

Según García (2012) en la restauración se pueden lograr ventajas competitivas en:

- Diferenciación del entorno, (los diseños de interiores, la música).
- Diferenciación en el servicio, (la rapidez, comodidad y seguridad).
- Diferenciación en la oferta, (variedad, presentación, originalidad de las recetas, calidad en la elaboración).
- Diferenciación en el personal, (amabilidad, atención personalizada, conocimiento y habilidades comunicativas).
- Diferenciación en los canales de distribución.
- Diferenciación en el valor de marca.

Es importante tener definido los atributos diferenciadores del producto/servicio para establecer una estrategia de posicionamiento.

La calidad en la preparación de los alimentos es uno de los atributos por el cual los restaurantes pueden lograr ventajas competitivas. Al cliente le interesa la calidad percibida y la utilidad que esta le proporciona. Esto implica cumplir con las expectativas de los comensales. Para el cliente es muy importante la temperatura de los alimentos, la correspondencia de la oferta con los gustos del consumidor, la creatividad en las ofertas.

El posicionamiento exitoso para el producto restaurante está en la diferenciación de la oferta, que satisfagan las expectativas de los clientes, los valores agregados, el ambiente, la música, la decoración, el personal son aspectos que pueden conseguir una ventaja competitiva. La necesidad de obtener ventajas competitivas sostenibles,

establece la posibilidad de elevar el valor esperado de la oferta de productos y/o servicios para los clientes frente a sus competidores.

Estos servicios tienen características distintivas con implicaciones especiales para el posicionamiento y selección de los atributos que deben enfatizarse. Tres de estas características clave de los servicios, hacen que la estrategia de posicionamiento cobre una importancia particular. Estas son: la intangibilidad, el grado de variabilidad o heterogeneidad en la calidad de un servicio determinado y la inseparabilidad, ya que el rendimiento de un servicio ocurre con frecuencia en presencia del cliente.

Planificar la estrategia de posicionamiento en la actividad de restaurante implica, implementarla y comunicarla al segmento de mercado. Las mejores estrategias de posicionamiento se basan en la combinación de las particularidades del producto con las necesidades o beneficios que los mismos satisfacen.

Para implementar la estrategia se utilizan técnicas de posicionamiento que miden la posición en un mapa de los productos con respecto a los demás, puede hacerse mediante la comparación entre sí de los productos sin referirse a ningún atributo en concreto (análisis multidimensional no métrico), o bien mediante la comparación de distintos atributos (análisis factorial).

Para cualquier análisis es necesario determinar y ponderar cuales son los atributos claves de un restaurante para los consumidores. En la bibliografía consultada es común la definición de diez atributos que determinan el éxito en un restaurante.

- Higiene del establecimiento.
- Seguridad alimentaria de la marca.
- Calidad del Producto: presentación, sabor y frescura de los alimentos.
- Precio: precio de los alimentos y de las bebidas. Percepción calidad/precio.
- Variedad de Productos: Variedad y composición del menú, personalización.
- Rapidez del servicio: Tiempo de servicio desde el pedido hasta que lo recibe.
- Hospitalidad /atención: Simpatía, apariencia y amabilidad del personal.
- Información: Información de producto, servicio, menuboards, nutricional.
- Ambiente y decoración: Confort, decoración y climatización.
- Accesibilidad: Proximidad, estructuras/servicios de apoyo.

Teniendo identificado los atributos menos posicionados por los clientes, se establecen las acciones a seguir en función de los atributos del producto.

Puede decirse que la clave para una estrategia de posicionamiento exitosa para la actividad de restaurante es promover la característica en que la empresa destaca que cumple con exactitud las necesidades de los clientes elegidos y que estos perciban el beneficio único de los productos ofrecidos.

Almeida (2014) reconoce entre las estrategias de posicionamiento las siguientes:

- Posicionamiento por calidad: La calidad de un producto dado es uno de los componentes más importantes de una marca y se puede combinar con otras estrategias de posicionamiento con bastante facilidad.
- Posicionamiento por valor o precio: Hay dos maneras, un enfoque consiste en utilizar una vía de gama alta, que explote la creencia psicológica de que cuanto más caro es, más valioso intrínsecamente debe ser. También se puede consolidar la marca como proveedor de productos y servicios de alta calidad y buen precio.
- Posicionamiento por beneficios: Comunicar los beneficios exclusivos de un producto o servicio. Con esta estrategia, el objetivo es resaltar los atributos más poderosos que ningún competidor puede reclamar y que son valiosos para el consumidor.
- Posicionamiento en base a competidores: Con esta estrategia una compañía apunta a uno o varios competidores para demostrar su superioridad entre otros que ofrecen el mismo tipo de producto o servicio.
- Posicionamiento por celebridades: Contratar a celebridades como voceros o para promocionar productos de una empresa o servicio es una forma popular para posicionar una marca.

## **1.6 Conclusiones del primer capítulo.**

A partir de la investigación bibliográfica a través de diversas fuentes de información, se pudo arribar a una serie de conclusiones entre las que se destacan las siguientes:

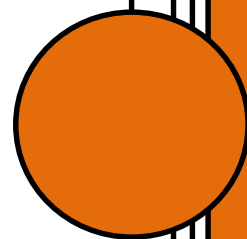
1. La actividad extrahotelera consolida los destinos turísticos ofreciendo diferentes servicios, entre los que se destaca la actividad de restauración por su nivel de aceptación y capacidad para generar ingresos. El análisis comercial individual de

esta actividad permite identificar aquellos elementos que tributan a un mejor rendimiento y eficiencia del negocio y de la actividad en sí misma, reflejo de su posicionamiento.

2. La estrategia de marketing es de vital importancia para un negocio y constituye la lógica de marketing con que la empresa espera crear valor para el cliente y conseguir las relaciones redituables. Se debe decidir cuáles clientes serán atendidos y cómo lo hará (diferenciación y posicionamiento).
3. El posicionamiento de un servicio es el conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los clientes reconocen de este en comparación con los de la competencia.
4. La estrategia de posicionamiento es el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar una posición planteada en el largo plazo, pudiendo estar soportada en el diseño de un mix de marketing integrado, enfocado desde la perspectiva del cliente.

# *Capítulo 2*

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL RESTAURANTE “CAFÉ  
CIENFUEGOS”



## **CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL RESTAURANTE “CAFÉ CIENFUEGOS”**

### **2.1 Introducción**

Según Moyasevich (2002) el diagnóstico es la manera de contextualizar o de recoger las características del objeto de estudio. El objetivo principal del diagnóstico empresarial es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas, problemas y causas, así como los efectos que produce, aplicando conscientemente las herramientas más afines al área que se desea analizar y tomando en cuenta los factores que influyan en ella, con el fin de plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal.

El diagnóstico estratégico aparece como una herramienta que permite la determinación de la posición actual de la empresa con relación a su entorno, de acuerdo a sus especificidades. Este se lleva en dos partes, una que propone el análisis externo y que posibilita identificar las oportunidades y amenazas que afectan la gestión empresarial; y otra que plantea el análisis interno, lo que permite detectar las fortalezas y debilidades. (Perera, 2011)

Por tanto, el presente capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico estratégico del restaurante “Café Cienfuegos” perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos, para identificar así todos los aspectos que pudieran afectar su funcionamiento como prestador de servicios “extrahoteleros”. Para obtener la información necesaria se utilizan diferentes técnicas como el análisis documental, la entrevista, la tormenta de ideas, el trabajo en grupo, el análisis DAFO y el análisis estadístico.

### **2.2 Análisis de los procedimientos para realizar el diagnóstico estratégico del restaurante “Café Cienfuegos”.**

Para llevar a cabo el diagnóstico estratégico del restaurante “Café Cienfuegos” se realiza un análisis de diferentes procedimientos existentes en la literatura consultada. Cada uno de ellos presenta características propias adecuadas al tipo de instalación a la que refieren su análisis. Entre las metodologías analizadas se identifican están: Porras y Roberston (1992), French y Bell (1996) y Braidot et al. (2003) todas citadas

por Galindo (2012). Además se consultó Pin (2005), Business development Using New Technology (2008); ambas citadas en Chaviano (2014) y González, Martínez y Moya (2009) entre otras. Todas han sido formuladas para el diagnóstico de empresa, área de empresa o actividad dentro del marco turístico. **(Ver Anexo 6)**

Luego de analizar los anteriores procedimientos se puede concluir que ninguno de ellos se enfoca específicamente a una entidad similar al objeto de estudio de esta investigación. Algunos se centran en los aspectos sociales de la organización, otros se concentran en el proceso de perfeccionamiento empresarial o se dirigen a las individualidades de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). También se realizan investigaciones a grandes rasgos que son incapaces de derivar deducciones en cuanto a aspectos específicos.

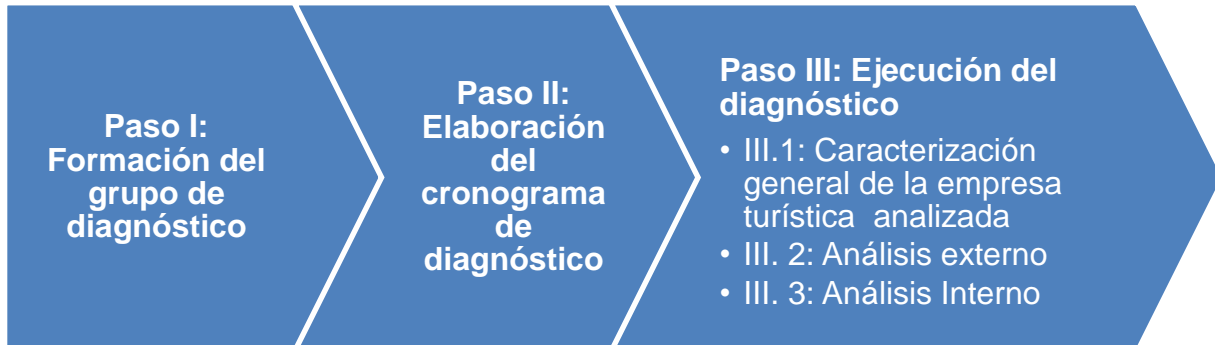
La selección del procedimiento a aplicar debe ajustarse, en mayor medida, a una entidad de oferta complementaria que incluya entre sus servicios la actividad de restauración. El procedimiento debe ser flexible en su aplicación y capaz de ser adaptado a la actividad de restauración, en especial a un restaurante. Debe además aportar información tanto de elementos externos como internos, que posibilite la detección de problemas y oportunidades e indique de manera concreta los tipos de modificaciones necesarias en la instalación, característica propia del diagnóstico estratégico.

A partir de este análisis se decide aplicar la metodología para el Diagnóstico Empresarial desarrollada por González, Martínez y Moya (2009). Este procedimiento goza de gran tradición en cuanto a su aplicación en distintas áreas de instalaciones turísticas cubanas (Regiduría de Pisos, Recepción, Restauración, etc.) por lo que su representatividad y aplicabilidad en el restaurante objeto de estudio es adecuada.

### **2.2.1 Procedimiento para realizar el diagnóstico estratégico del restaurante “Café Cienfuegos”.**

El procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística requiere, para su efectividad, coleccionar y analizar toda la información y los datos referentes al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización objeto de estudio dado que su objetivo es revelar sectores susceptibles de perfeccionamiento (Montaño, 2004; citado en Alemán, 2014).

El procedimiento propuesto por González, Martínez y Moya (2009) para la realización del diagnóstico estratégico en la empresa turística consta de tres pasos metodológicos que se muestran en la **Figura 2.1**



**Figura 2.1. Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística de Martínez, Moya y González (2009).**

La metodología con las adecuaciones realizadas para hacer efectivo el diagnóstico estratégico en la instalación objeto de estudio, se muestra en el **Anexo 7**.

Para el análisis de los resultados se utilizará la Matriz DAFO. **(Ver Anexo 8)**

### **2.3 Aplicación del procedimiento de Diagnóstico Estratégico en el restaurante “Café Cienfuegos”.**

#### **Paso I: Formación del grupo de diagnóstico**

Para la selección del grupo de diagnóstico se tomó en consideración la metodología propuesta por Hurtado (2003); citado en Carranza (2013). Este procedimiento se basa en la determinación del coeficiente de competencia de los especialistas escogidos, lo que valida la selección de los expertos de la investigación según el mayor coeficiente. Luego de ser aplicado **(Ver Anexo 9)**, quedaron definidos por orden de prioridad los siguientes expertos:

<b>No</b>	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Cargo u Ocupación</b>	<b>Años de experiencia</b>
<b>1</b>	Miguel Alfonso Santana	Administrador	20 años
<b>2</b>	Surely Sánchez	Esp. Calidad	18 años
<b>3</b>	Carmen Delia García Sánchez	Técnico A+B	26 años
<b>4</b>	Fernando Medina Pinto	Dpto. Serv. Gast.	35 años
<b>5</b>	Carlos E. de la Teja Li	Capitán de Salón	24 años
<b>6</b>	Juan Cristóbal Cabrera Núñez	Dpto. Serv. Gast	22 años
<b>7</b>	Pedro Torriente Carrascosa	Esp. Calidad Sucursal	20 años

**Tabla 2.1. Relación de expertos seleccionados. Fuente: Elaborada por el autor**

La aplicación de una encuesta que se muestra en el **Anexo 10** a los posibles expertos facilitó la recolección de información de los mismos para su selección.

### **Paso II: Elaboración del cronograma de diagnóstico**

El cronograma del diagnóstico que se presenta en el **Anexo 11**, fue elaborado por el grupo de diagnóstico y refleja la fecha de realización de cada etapa, desde el 2 de marzo hasta el 1 de abril.

### **Paso III: Ejecución del diagnóstico**

#### **Paso III.1: Caracterización general del restaurante “Café Cienfuegos”.**

En este epígrafe se realiza una caracterización general de la entidad teniendo en cuenta su trayectoria, servicio que brinda y estructura organizativa. (**Ver Anexo 12**).

#### **Paso III. 2: Análisis externo**

El restaurante se ubica en la provincia de Cienfuegos, en la zona conocida como “Punta Gorda”, lugar turístico más importante de la localidad, pues es donde se concentran la mayor cantidad de atractivos. El restaurante posee una vista muy amplia hacia el mar, que es muy explotada en horarios de comida nocturna, donde los clientes pueden apreciar la puesta de sol desde sus balcones.

La zona está rodeada de varios restaurantes estatales y privados, que cuentan con buena calidad en sus servicios. Existe una fuerte competencia en el área que busca alcanzar los mayores arribos de clientes a sus instalaciones. Esta zona es muy visitada por los extranjeros que visitan Cienfuegos, por lo tanto, el restaurante “Café Cienfuegos” se constituye en una oferta para los visitantes extranjeros que buscan los servicios de restauración.

#### **Análisis del entorno general o macro entorno del restaurante “Café Cienfuegos”**

Para efectuar el análisis del entorno general o macro entorno de la empresa se determinaron en primera instancia cuáles de los factores del entorno ejercen una influencia significativa sobre la estrategia de la entidad; teniendo en cuenta características individuales de la instalación, el territorio donde se encuentra y servicios que presta, entre otros elementos. Finalmente se tomaron como referencia las dimensiones económicas, políticas, sociales, tecnológicas e internacionales del entorno.

- **Entorno Económico**

La nueva estructura económica de Cuba, caracterizada por una mayor inversión del capital extranjero y el propio proceso de Perfeccionamiento Empresarial, son algunos de los factores que están contribuyendo al aumento, en los últimos años, de las exigencias de la sociedad cubana en aras de que se brinden productos o servicios cada vez de mayor calidad, no se dañe al medio ambiente y se eleve, en sentido general, el desempeño de las organizaciones empresariales. (Gainza, 2010)

La economía cubana se ha visto afectada durante largos años por una serie de obstáculos que han sosegado el desarrollo cubano. Uno de estos factores es la permanencia de la crisis económica internacional que estalló en 2008, lo que representa una gran inestabilidad en la evolución de los principales indicadores de la economía internacional, y por tanto un riesgo ante cualquiera predicción en torno a su impacto sobre la economía nacional en el futuro próximo. (Rodríguez, 2015)

Por otra parte, el Estado cubano participa también mediante empresas mixtas con capitales extranjeros en el desarrollo del sector. Con este fin, en el 2013 se actualizó la política de desarrollo turístico hasta el 2030, avanzándose en la preparación de nuevas e importantes inversiones. (ALEMÁN, 2014)

El restaurante “Café Cienfuegos” no está exento de las proyecciones del turismo nacional e internacional. Cienfuegos es una ciudad muy admirada y visitada por el turismo internacional, en su mayoría procedente de Francia, Alemania y Estados Unidos.

- **Entorno Político**

El bloqueo norteamericano ha puesto restricciones a las actividades no sólo económicas y sociales de Cuba, sino también a las políticas. Con el anuncio del presidente estadounidense, a través de un discurso dirigido a su país, de que se restablecerán las relaciones entre la mayor de las Antillas y Estados Unidos, se espera que se pongan en práctica significativos cambios en la política que ha llevado a cabo el gigante del norte por más de 50 años con respecto a Cuba. (Juventud Rebelde, 2014, citado en Cruz, 2015).

Las ideas expresadas por el presidente de los Estados Unidos de América pueden tener influencia directa en el entorno del sector turístico en Cuba, el cual se vería

beneficiado con el cumplimiento de las proposiciones sugeridas por él, que mejorarían no sólo la economía sino también la imagen que a nivel mundial se proyecta del país. Aunque el turismo se ha visto afectado por las intervenciones norteamericanas en todas las áreas de desarrollo del país, se ha alzado ante los ojos de todos los viajeros del mundo como un país que cuenta con gran seguridad y estabilidad política.

Ante estas condiciones el principal contenido de la política e ideología, de la empresa hotelera, en función de la construcción del socialismo, el desarrollo de las potencialidades y especialidades, así como la consolidación y perfeccionamiento del proyecto social cubano, está encaminada a la formación de la conciencia del hombre, reforzamiento de las convicciones y las normas de conducta acorde a los principios ético-morales de la ideología de la Revolución Cubana.

En este contexto, el restaurante “Café Cienfuegos” está dispuesto a apoyar todas las decisiones que tome el Estado, mantener una postura revolucionaria ante toda tarea que se convoque y abrazar todas las posibilidades de mejorar el flujo turístico del país.

- **Entorno Social**

La situación en el plano social en la actualidad está caracterizada por: alta escolaridad y nivel educacional-cultural, altos niveles de salud, no analfabetismo, infraestructura adecuada, orden, estabilidad social y política, no terrorismo ni tráfico de drogas, soberanía y honradez en el gobierno, rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, amplia apertura de la economía, y garantía legal. En este marco se gesta y desarrolla la batalla de las ideas para hacer de Cuba un país preparado con altos niveles educacionales. (Báez, 2010)

La industria turística por su parte cuenta con centros educacionales especializados en la formación de capital humano eficiente que garantice el éxito de la estrategia turística; se pueden mencionar las escuelas de Hotelería y Turismo (Formatur) y las universidades. De igual forma colaboran con la actividad turística los centros señalados, que de una forma u otra se vinculan con las instalaciones del sector para proveer recursos humanos, conocimientos, e incluso servir como atractivo turístico en el destino.

Se debe destacar que con la apertura al turismo internacional se estableció una brecha para la proliferación de flagelos como el terrorismo, el tráfico de drogas, y la prostitución. En ese sentido se han adoptado medidas para defender cada una de las conquistas alcanzadas con el triunfo de la Revolución.

El restaurante, enmarcada en la empresa Club Cienfuegos, que por sí sola es portadora de elementos autóctonos de la arquitectura cubana, cuenta con una ambientación y decoración característico de un diseño Barroco, que data del siglo XIX. En su interior los trabajadores entregan a los visitantes la alegría característica del cubano.

- **Entorno Tecnológico**

A pesar de que el desarrollo tecnológico cubano se ha visto frenado ante las interrupciones provocadas por el bloqueo económico estadounidense, se han logrado grandes avances en la informática, las comunicaciones, la biotecnología y el desarrollo energético sostenible. (Carranza, 2013)

Tecnológicamente se observa la introducción y empleo de las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la informática, desarrollándose la industria del software, la telemática, informática, las comunicaciones, entre otras aplicaciones. También existe un mayor empleo de tecnologías de gestión empresarial y de tecnologías más eficientes energéticamente.

El estado de las relaciones de EE. UU y Cuba han motivado el avance en cuanto a las comunicaciones entre ambos países y al uso de las tecnologías de la información. Aun así, la realidad de la actividad turística cubana, en cuanto a implementación de la tecnología, está alejada de los adelantos que utilizan los grandes receptores turísticos en otras partes del mundo. En este marco el Mintur, en conjunto con el Estado, trabaja en buscar las mejores tecnologías disponibles para las empresas del sector y así brindar el mejor servicio posible e insertarse entre los destinos preferidos de cliente hiperconectado.

El restaurante “Café Cienfuegos” no cuenta con la suficiente tecnología para brindar un servicio de calidad. Carece de métodos y medios que pudieran optimizar la su promoción y comercialización. No hacen uso de los principales sitios web ni de las técnicas conocidas como comercio electrónico.

- **Entorno Internacional**

El entorno internacional se muestra cambiante ante crisis económicas y situaciones políticas. Estos elementos influyen directamente en el flujo de viajes a nivel mundial, y por supuesto el desarrollo del turismo en Cuba.

El cambio climático motiva el desarrollo de modalidades diferentes a la de sol y playa entre las que se destaca el turismo de ciudad. La modalidad de crucero se alza como una de las áreas reanimadas en Cuba con un ascenso del turismo norteamericano

La instalación objeto de estudio pretende ofertar un producto turístico capaz de atraer a diversos clientes cuya intención sea recibir un servicio de restauración de alta calidad. Para esto se une a las iniciativas del Mintur, enfocadas a diferenciar sus productos, para satisfacer las expectativas de la mayoría de los clientes que visita la provincia.

### **Análisis del entorno competitivo o micro entorno del Restaurante “Café Cienfuegos”**

En lo que respecta al análisis del entorno específico se trabajó sobre el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Portero (Porter, 1985) teniendo en cuenta la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio. Para esta valoración se utilizó la entrevista individual y análisis de documentos, definiéndose los principales clientes, proveedores y competidores.

- **Clientes**

El restaurante labora con clientes individuales y en grupo. Los individuales fundamentalmente franceses e ingleses que visitan el destino y turistas que visitan la Marina Marlín ubicada próxima al Club Cienfuegos, estos son en su mayoría familias alemanas que arriban en yates y hacen estancia en la provincia.

Los clientes en grupo provienen de Agencias y turoperadores, la mayoría franceses, pues la ciudad de Cienfuegos es preservada por una arquitectura barroca contemporánea al siglo XVIII. También se destacan los grupos de excursiones de viajes de incentivos, fundamentalmente norteamericanos.

El mercado nacional también es considerado cliente del restaurante. Este segmento muestra una creciente afluencia al Club Cienfuegos, centro recreativo por excelencia para los cienfuegueros, pero no así la visita al restaurante “Café Cienfuegos”.

- **Principales proveedores**

Los proveedores principales con los que trabaja la entidad son: AT Comercial, ITH, Cuba gro, Bucanero, Cuba Ron, Havana Club, Lácteos Cumanayagua. No es adecuado otorgarles número de prioridad, dado que en la instalación se ofertan servicios múltiples que incluyen desde la venta de alimentos y bebidas en numerosas variantes, hasta la venta de productos de cosmética y perfumería, entre muchos otros; por lo que se requiere de buenas y fructíferas relaciones con cada uno de estos proveedores.

- **Competidores reales**

El Club Cienfuegos no tiene competidores reales, puesto que es el único club náutico recreativo de la provincia que ofrece una gama de servicios de ocio y recreación. El restaurante “Café Cienfuegos” si tiene identificado competidores, los cuales son aquellos que brindan servicios de restauración en la zona y disputan los mismos segmentos de mercado. Estos competidores son en su mayoría los paladares ubicadas en la zona de Punta Gorda, zona turística por excelencia de Cienfuegos.

- **Competidores potenciales**

En estos momentos no se divisan competidores potenciales para el restaurante en el sector estatal, porque no existen referencias de la construcción de posibles instalaciones de corte similar en un futuro próximo. El incremento del sector no estatal si puede ser considerado en un análisis de futuros competidores potenciales.

- **Productos sustitutos**

Como producto sustitutivo, aparecen algunas opcionales ofrecidas por el Club Cienfuegos en temporada vacacional del turismo nacional, incluyendo servicios en el área de la piscina y el área de la terraza, donde en este último todos los domingos se nutre con la visita de un grupo musical de Villa Clara; en ocasiones la presentación de espectáculos en la Terraza se convierte en motivo de gozo, porque se presentan desde comediantes hasta grupos teatrales. Por ejemplo, en los últimos años La Colmenita ha visitado la instalación y el comediante famoso Chequera también está la venta de alimentos y bebidas a precios asequibles en todas las áreas de la instalación. En el caso del restaurante “Café Cienfuegos” se realizan servicios de show cooking, ofertas especiales para ocasiones especiales, y sobre todo esta

nutrido por un trío musical profesional que impone un ambiente sano y acogedor para una buena comida en el local.

**El análisis externo evidenció las siguientes amenazas y oportunidades (Externas):**

**Amenazas:**

- Vida nocturna activa en la zona de Punta Gorga, lugar donde se ubica el restaurante objeto de estudio.
- Incremento de Paladares particulares que ofrecen servicios similares.
- Bajo nivel de adquisición de tecnología moderna en el país, en específico el objeto de estudio.
- Entorno económico muy cambiante que encarece los costos de materia prima.
- Fuerte competencia en la comercialización internacional.
- Incremento de los costos de las mercancías que obliga a elevar precios de venta.
- Existencia de proveedores únicos.

**Oportunidades:**

- Cambios favorables en la postura económica y política del gobierno estadounidense con respecto a Cuba.
- Presencia de pocas ofertas extrahoteleras en el destino Cienfuegos.
- La política de desarrollo turístico del territorio Cienfuegos.
- Interés a nivel internacional por conocer la ciudad de Cienfuegos, rica en historia y cultura que posee valiosos atractivos turísticos.
- Incremento sostenido del arribo de turistas a Cienfuegos.

**Paso III. 3: Análisis Interno.**

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la empresa hotelera, teniendo en cuenta la identificación de la calidad del servicio y de los recursos disponibles.

Para realizar este análisis se realizaron sesiones de trabajo con los principales conocedores del tema de la empresa dígame especialistas, técnicos, representantes del Sindicato y la UJC, así como el Consejo de Dirección de la empresa lo que permitió determinar las principales debilidades y fortalezas que en este momento

identifican al restaurante “Café Cienfuegos”, así como los subsistemas que compone el mismo. Fueron aplicadas técnicas como la entrevista personal no estructurada.

- **Subsistema de Dirección**

La dirección del restaurante esta supervisada por el mismo director general de la entidad. Al Director general se subordinar la directora del horario nocturno del Club Cienfuegos, quien es la responsable de todos los servicios brindados en la noche. Como el restaurante “Café Cienfuegos” brinda servicios de cena, ella es quien supervisa la actividad. El capitán del salón se subordina a la directora de servicios nocturnos y es la persona que está presente en todos los horarios de comida. En su función está hacer que se cumpla todo lo establecido para realizar un buen servicio. Este restaurante tiene un subsistema de dirección, que con pocos trabajadores cumple las responsabilidades que se les demanda.

Después de su categorización a cuatro tenedores el restaurante tiene una proyección estratégica que se basa mayormente en planes de ingresos y gastos que deben ser cumplidos en un tiempo determinado. La autonomía de las decisiones que toma la dirección es adecuada teniendo en cuenta que puede crear sus propias ofertas y precios.

- **Gestión de la Calidad**

La Calidad en los servicios es una necesidad para la Empresa Palmares, es por ello que se toman las medidas necesarias para prestar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

El Club Cienfuegos no cuenta con un departamento de Calidad. Esta actividad es atendida por la directora comercial quien proyecta el diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad del restaurante “Café Cienfuegos”, tomando como base todos los elementos y acciones contenidos en las Norma ISO.

Como parte del mejoramiento de la calidad de los servicios, la dirección implementa técnicas para obtener los criterios de los clientes en cuanto a los productos que reciben. Entre estas se destacan las encuestas y la entrevista a los clientes.

- **Subsistema de Marketing y Comercialización**

El Club Cienfuegos cuenta con un departamento Comercial, el cual diseña y controla la estrategia de mercadotecnia y negociación. Desde este departamento se realizan

estudios de mercado, se controlan las cuentas por cobrar y se registran las estadísticas de comercialización y producción. Además, se desarrollan acciones de publicidad y promoción de los servicios. A estas acciones se añaden las de calidad que implican el registro de información relacionada con la satisfacción de los clientes. Es función de este departamento la reserva de los grupos para la comida y cena en los restaurantes, entre ellos el “Café Cienfuegos”.

En el restaurante objeto de estudio no existe estrategia de comercialización y si planes de acciones a partir de las deficiencias encontradas en estudios realizados. Estos planes, en su mayoría, son dirigidos por la Sucursal Extrahotelera Palmares y no por la propia instalación.

La actividad de mercadotecnia a nivel de empresa para el restaurante se ve limitada por no contar con presupuesto suficientes para el desempeño de sus funciones. La definición de los presupuestos se realiza empíricamente y no se han realizado análisis referentes a los beneficios económicos del gasto de publicidad y promoción.

- **Gestión de Recursos Humanos**

La Empresa Club Cienfuegos cuenta con un total de 52 trabajadores, de ellos 10 dirigentes, 14 técnicos, 1 director general y 27 operarios y de servicio. El nivel educacional de los trabajadores es relativamente elevado, pues el 16% tiene nivel de enseñanza Medio Superior General, el 32% se encuentra con calificación de Media Superior Especializado y el 52% posee un Nivel Superior. Además, dentro del colectivo de trabajadores se encuentran cuatro Licenciados en Turismo.

El restaurante objeto de estudio cuenta con cuatro trabajadores. Tres de ellos alcanzan nivel de enseñanza medio superior general y curso de dependiente gastronómico en FORMATUR, el cuarto posee nivel superior. Los hombres tienen habilitado curso de somelier y cuentan con habilidades de show cooking.

Todos los trabajadores del restaurante “Café Cienfuegos” están calificados para brindar un buen servicio y cuentan con todas las herramientas necesarias para alcanzar la efectividad en el trabajo.

- **Subsistema Económico-Financiero**

En el Club Cienfuegos se encuentra una oficina de economía con un total de 3 trabajadores, todos graduados de la enseñanza superior. La mayoría de los estados

financieros se llevan a cabo en la Empresa Palmares, donde se encuentra un departamento económico, que analiza los costos, ingresos, índices y otros indicadores afines al tema.

Se examinaron los datos entregados por la dirección económica de la empresa, que comparan los acontecimientos financieros del primer trimestre del 2015 con el primer trimestre del 2016, puesto que el primer trimestre del 2016, el restaurante “Café Cienfuegos” alcanzó la categorización de cuatro tenedores, posición que marca una diferencia en el mismo. Esta información es actualizada y a través de ella se conoció como el restaurante ha incrementado sus ingresos. **(Ver Anexo 13)**

Al comparar el mes de marzo del presente año con el anterior, se pudo observar que los ingresos de marzo de este año superaron al anterior en una cifra de 5957,25 CUC, y en cuanto a los ingresos totales de ambos trimestres analizados, el del 2016 supera al del 2015 en 12089,10 CUC. Los costos de los productos aumentaron en 5712,88 CUC respecto al primer trimestre del 2015.

El restaurante muestra un crecimiento después de su categorización a cuatro tenedores, por lo que se evidencia que en este departamento no existen problemas que perjudique el posicionamiento del restaurante, al contrario, todos estos datos favorecen el contexto del entorno competitivo en el cual se ve inmerso el restaurante objeto de estudio.

### **El análisis interno arrojó las siguientes debilidades y fortalezas (Internas):**

#### **Debilidades:**

- El restaurante no cuenta con un presupuesto adecuado para fomentar estrategias bien diseñadas a favor de los clientes.
- No existe un estudio de los principales segmentos de mercados y mercados metas.
- Carencia de investigaciones que nos permita un mejor conocimiento de la competencia.
- La accesibilidad al restaurante se hace difícil, puesto que para llegar se tiene que subir una escalera de caracol.
- No está bien comercializado y promocionado para el mercado nacional e internacional.

### **Fortalezas:**

- La disponibilidad de insumos es alta y su estado de conservación es bueno, lo que permite un servicio de buena calidad (el restaurante posee más de una monta).
- Excelente imagen y confort de la infraestructura correspondiente al área.
- Personal motivado y altamente calificado.
- Los servicios que se brindan en el restaurante satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes nacionales e internacionales.
- Ubicación geográfica del restaurante.
- Variedad de la oferta.

### **2.4 Resultados del diagnóstico estratégico**

Con los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico estratégico se procede a elaborar y analizar la matriz estratégica DAFO que constituye una herramienta fundamental para determinar las orientaciones estratégicas de la empresa. A las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, presentadas de acuerdo a la evaluación realizada por los especialistas, técnicos y dirigentes, les es otorgada una puntuación de 1 a 5, para medir su impacto en la organización. El resultado de la aplicación de esta herramienta, puede ser valorada en el **Anexo 14**.

El resultado mostró que la entidad se ubica en el cuadrante comprendido entre las Debilidades y las Amenazas (Estrategia de Supervivencia), por lo que se mueve en un entorno amenazador, lo que significa que se halla en una posición crítica donde las oportunidades no son suficientes para lograr un nivel adecuado de solvencia que le permita mantener su permanencia en el mercado. Entonces le será necesario minimizar las debilidades, para de este modo ganar en fortaleza y resistir las amenazas, aprovechando las oportunidades.

A partir de aquí se define como Problema Estratégico: Si no se atenúan o resuelven las debilidades que están afectando al restaurante “Café Cienfuegos”, referentes a la carencia de tecnologías para mejorar su posicionamiento en el mercado internacional y la comercialización del producto, porque el producto no es bien conocido dentro del mercado nacional e internacional; no podrán crecer las fortalezas además de la variedad de la oferta, un personal motivado y altamente calificado, y una excelente

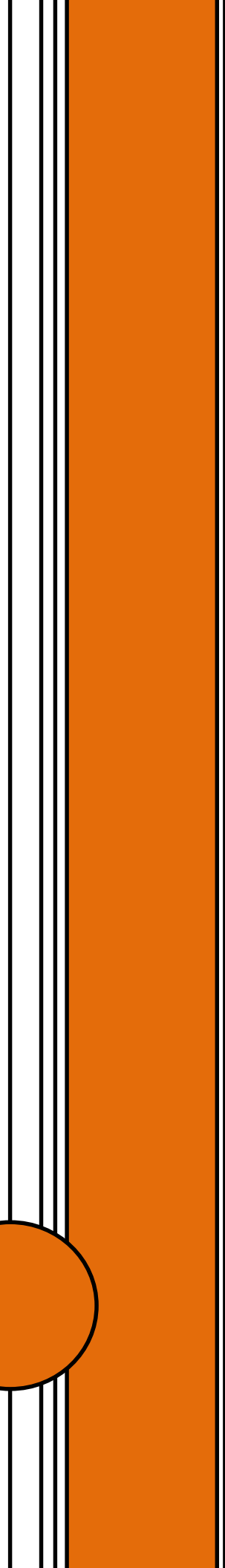
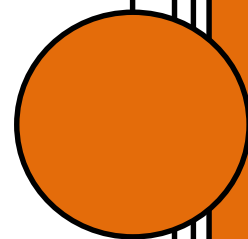
imagen y confort de la infraestructura correspondiente al área; ni tampoco resistir las amenazas relativas a un entorno económico muy cambiante que encarece los costos de materia prima, así como un crecimiento de los servicios de restauración en el sector no estatal y un bajo nivel de adquisición de tecnología moderna en el país; de tal forma que se permita aprovechar las oportunidades de contar con una política de desarrollo turístico en el territorio, de contar con presencia de pocas ofertas extrahotelera en el destino y un arribo sostenible de turistas a la provincia de Cienfuegos.

## **2.5 Conclusiones del segundo capítulo**

1. La aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico estratégico del restaurante “Café Cienfuegos”, permitió identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así como su ubicación, de acuerdo a la matriz DAFO, en el cuadrante ubicado entre las Debilidades y las Amenazas.
2. El procedimiento de diagnóstico evidencio que la debilidad fundamental del restaurante reside en que no está bien comercializado y promocionado para el mercado nacional e internacional; y que la principal oportunidad radica en la presencia de pocas ofertas extrahotelera en el destino.
3. Constituye un problema estratégico para la entidad la carencia de tecnología adecuada y actualizada, así como la deficiente comercialización y promoción del producto que presenta el restaurante.
4. Se requieren implementar acciones estratégicas para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y reduzcan las debilidades de la entidad, de manera que mejore su posición comercial.

# *Capítulo 3*

DIAGNÓSTICO DE POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE  
“CAFÉ CIENFUEGOS” DEL CLUB CIENFUEGOS.



## **CAPÍTULO 3 POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE “CAFÉ CIENFUEGOS” DEL CLUB CIENFUEGOS**

### **3.1. Introducción**

Es de suma importancia que las entidades de restauración conozcan el lugar que ocupan en la preferencia de sus clientes de manera que puedan mejorar las distintas problemáticas que le afectan, así como reorientar dinámicamente su estrategia de posicionamiento.

Conocer el estado actual de la práctica, contribuirá a desarrollar una gestión más eficiente de la actividad comercial, lo cual redundará en mayores beneficios económicos. Una vez determinados los principales elementos de la revisión bibliográfica, así como la caracterización y el diagnóstico estratégico de la entidad objeto de estudio en capítulos anteriores, se procede a realizar el análisis del posicionamiento del restaurante “Café Cienfuegos”. Como parte de este análisis se lleva a cabo un diagnóstico de la posición actual y a partir de estados no deseados se propone la estrategia de posicionamiento, así como un conjunto de acciones para encauzarla. Se expone además una descripción detallada del procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento seleccionado.

### **3.2. Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento del restaurante “Café Cienfuegos”**

El concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir “los signos vitales” (Valdés, 1998).

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones (Cummings y Worley, 2001).

En principio, el diagnóstico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, sino que brinda información para poner en marcha los cambios y

modificaciones necesarios. Los pasos que se persiguen en un diagnóstico están directamente relacionados con los objetivos de la investigación.

A los efectos de este trabajo se asume como diagnóstico de posicionamiento al análisis de la entidad, a partir de datos y hechos recogidos y ordenados, que permite pasar de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento sobre la posición que ocupa un producto para los clientes en relación a los productos de la competencia.

En la bibliografía disponible no se encontró referencia de la existencia de investigaciones precedentes científicamente argumentadas para la realización del diagnóstico del posicionamiento de Restaurantes. Aun así, se muestra en el **Anexo 15** un resumen de trabajos relacionados con la determinación del posicionamiento competitivo en diferentes objetos de estudio, con el objetivo de conocer las principales tendencias seguidas en investigaciones con estas temáticas. En este sentido se selecciona el procedimiento propuesto por Almeida Sardiñas (2014), para su adecuación, por considerarse general y abarcador; permitiendo abordar los elementos fundamentales a tener en cuenta desde el punto de vista metodológico para enfocar el diagnóstico del posicionamiento en la entidad objeto de estudio. **La figura 3.1** muestra de manera esquemática la secuencia de pasos del procedimiento propuesto.

### **Etapa 1. Creación del equipo de diagnóstico**

Algunos autores (Artola Pimentel, 2002; Nogueira Rivera, 2002; Negrín Sosa, 2003; Parra Ferié, 2005 y Diéguez Matellán, 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, 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 las variables que se mencionan a continuación:

1. Experiencia en la comercialización de servicios de restauración: esta variable es fundamental, pues atribuye una fuerte fiabilidad a los argumentos expuestos por cada experto.

2. Ocupación profesional actual: la idea que determinados cargos y responsabilidades dentro de una empresa o entidad vinculada exigen del conocimiento particular y general de desarrollo de la entidad, debe ser considerada como una variable dominante para el proceso.

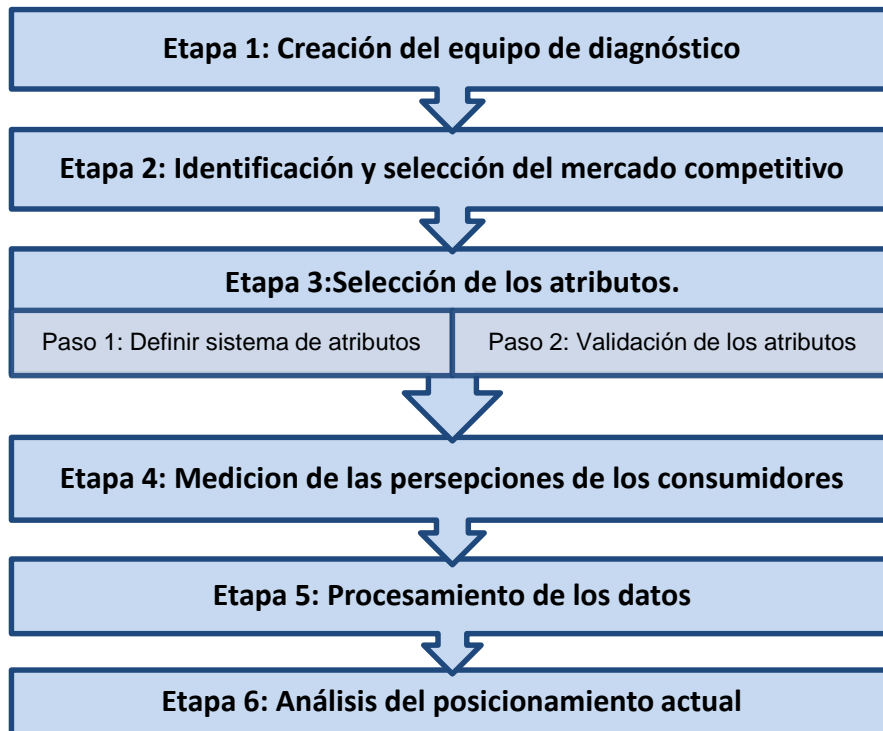


Figura 3.1: Procedimiento para el diagnóstico de posicionamiento del restaurante “Café Cienfuegos”. Fuente: Elaboración propia a partir de Almeida Sardiñas (2014)

### **Etapa2. Identificación y selección del mercado competitivo**

Un análisis de posicionamiento parte 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 Lovelock (1997), las investigaciones y los análisis que sustentan el desarrollo de una estrategia efectiva de posicionamiento deben estar diseñados para poner de relieve tanto las oportunidades como las amenazas para la empresa en un mercado competitivo, incluyendo la presencia de ciertos competidores genéricos.

El logro de una ventaja competitiva requiere de la entrega de más valor y satisfacción a los consumidores meta que los competidores. Los consumidores apreciarán las ventajas competitivas como *ventajas para los clientes*, permitiendo que la compañía vaya un paso adelante de sus competidores.

La definición del mercado competitivo parte de dos pasos:

- la identificación de los competidores desde el punto de vista del mercado. Significando aquellas entidades, que, en su desempeño, tratan de satisfacer la misma necesidad de los clientes.
- la selección de los competidores que formarán parte del análisis a partir del consenso de los especialistas que pudiesen estar basados en interrogantes tales como: ¿Cuáles son los objetivos de los competidores? ¿Qué busca cada uno en el mercado? ¿Cuáles la estrategia de cada competidor? ¿Cuáles son las diversas fortalezas y debilidades del competidor?

### **Etapa 3. Selección de los atributos**

La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia

Para la selección de los atributos a considerar el procedimiento propone dos pasos:

#### **Paso 1: Definir sistema de atributos**

##### Conformar el listado inicial de atributos

La conformación de atributos que caracterizan el servicio de restauración puede realizarse utilizando diferentes vías:

- Investigaciones precedentes.
- Revisiones bibliográficas
- Entrevistas a expertos.
- Investigación exploratoria a diferentes clientes haciendo uso de encuestas y entrevistas con el fin de obtener información sobre las opiniones y percepciones que tienen de este servicio.

El objetivo final será identificar un grupo inicial de atributos para luego someterlo a criterio de expertos, (aumentando o disminuyéndola en caso necesario).

##### Definición del sistema de atributos.

Para la definición del sistema de atributos el procedimiento propone de base el método aplicado por Armando Cuesta Santos en el libro Gestión de Competencia (2001)

*Descripción del procedimiento:*

1. Relación del número de atributos a validar ( $A_n$ ) y el número de expertos ( $E_m$ ).

Obtención de la Matriz  $m \times n$ :

<b>A/E</b>	<b>E<sub>1</sub></b>	<b>E<sub>2</sub></b>	<b>...</b>	<b>E<sub>m</sub></b>
<b>A<sub>1</sub></b>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	...	X <sub>1m</sub>
<b>A<sub>2</sub></b>	X <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>	...	X <sub>2m</sub>
<b>...</b>	<b>...</b>	<b>...</b>	<b>...</b>	<b>...</b>
<b>A<sub>n</sub></b>	X <sub>n1</sub>	X <sub>n2</sub>	...	X <sub>nm</sub>

2. Se verifica la presencia de "ligaduras".
3. Seguidamente se determina la sumatoria de las ponderaciones de dichos rangos realizadas por cada experto por fila, obteniéndose los  $R_j$ . Se añade una nueva columna donde se determina la media de los  $R_j$ , expresándose cada rango como una desviación de la media. Estas desviaciones se elevan al cuadrado y los cuadrados se suman para obtener  $S$ , es decir, la desviación típica de las evaluaciones.
4. Se procede a calcular a  $W$ , mediante el empleo del Modelo referido.  $W$  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. Mayor que 0.5 se asume que *existe concordancia entre los expertos*

*El Modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:*

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

*Donde,*

**W:** *Coficiente de Concordancia de Kendall.*

**S:** *Desviación Típica, suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de  $R_j$ .*

**E:** *Número de Expertos*

**N:** *Número de atributos.*

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

$$T = \sum \frac{(t^3 - t)}{12}$$

*donde,*

*t: número de observaciones de un grupo ligado por un rango dado.*

Para determinar la concordancia el valor de W debe ser mayor o igual que 0.5.

Determinándose así los atributos que se utilizarán como referencia para el posicionamiento del producto estudiado.

## **Paso2: Presentación del sistema de atributos**

Una vez definido el sistema de atributos se muestran de manera ordenada y definen sus características al nivel de detalle que sea necesario de forma tal que sean comprensibles

## **Etapa4. Medición de las percepciones de los consumidores.**

El propósito de esta etapa es diseñar un cuestionario que permita medir la percepción de los consumidores por cada uno de los atributos definidos en el paso anterior (Puente y Gutiérrez, 2000); de manera que facilite la comparación entre los diferentes atributos y establecimientos e indiquen las acciones que deben acometerse. El cuestionario utilizará una escala tipo Likert de “1” a “5” puntos (ya que es una de las más utilizadas en las investigaciones comerciales y se considera puede abarcar todos los criterios existentes) que servirá para evaluar tanto la importancia (1= Nada importante, 2= Poco Importante, 3= Medianamente importante, 4= Importante, y 5= Muy importante) como el grado de presencia percibida (1= Nada adecuado, 2= Poco adecuado, 3= Medianamente adecuado, 4= Adecuado, y 5= Muy adecuado) de los atributos de imagen considerados.

El muestreo que se realizará será estratificado teniendo en cuenta los segmentos de mercados con que se trabaja.

Se propone para el análisis y selección del ítem el método de correlación ítem-total de los cuestionarios de medición, la confiabilidad de la escala mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach y la validez de contenido (Arias, 1998) incorporando criterios de jueces expertos (Ruiz, 1988) **(Ver Anexo 16)**.

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente evalúa la variable que pretende medir, fundamentalmente la validez de contenido, que se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio

específico de contenido de lo que se mide es el grado en que la medición representa al concepto medido (Hernández, 1991).

Existen diversos procedimientos para determinar la confiabilidad de un instrumento de medición mediante un coeficiente como son:

- Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest)
- Método de formas alternativas o paralelas.
- Método de mitades partidas
- Coeficiente KR-20
- Coeficiente Alfa de Cronbach. Este coeficiente desarrollado por J.L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario en dividir en dos mitades al ítem del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (Hernández, 1991)

#### **Etapas 5. Procesamiento de los datos.**

A partir de las variables de percepción y las variables de prioridad asociadas a los criterios de posicionamiento para cada producto turístico, se obtiene un valor sintético designado por Índice Parcial.

Se introducen las matrices y mapas de toma de decisiones para el posicionamiento, así como Identigramas Radiales (Sanz de la Tejada, 1994), instrumentos importantes para el análisis del posicionamiento de un producto.

#### **Etapas 6. Análisis del posicionamiento actual.**

Es en esta fase en la cual se realiza el análisis integral del posicionamiento del producto a partir de los resultados aportados por cada una de los instrumentos desarrollados. La administración comprenderá la naturaleza de las amenazas y las oportunidades competitivas, y puede poner de relieve las brechas entre las formas en la cual los clientes (objetivos o potenciales) ven a la organización y el modo en el que la ve la gerencia sentando las bases para un fortalecimiento, rediseño o cambio de la estrategia de posicionamiento.

### 3.3. Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento del restaurante “Café Cienfuegos” del Club Cienfuegos

#### Etapa 1: Creación del equipo de diagnóstico

Para la selección del grupo de diagnóstico se tomó en consideración la metodología propuesta por Hurtado (2003); citado en Carranza (2013). Por tanto, se asume como equipo para trabajar en el diagnóstico de posicionamiento del restaurante “Café Cienfuegos”, el obtenido en la primera fase del procedimiento propuesto en el capítulo anterior. Esta selección se realizó a través de encuestas especializadas para conocer a cuáles se consideran expertos y quiénes tienen el conocimiento requerido para formar parte de este equipo.

#### Etapa 2: Identificación y selección del mercado competitivo:

Dentro de la actividad de restauración existen muchos factores que pueden influir en la rentabilidad del negocio, siendo los externos en su mayoría los que afectan negativamente a las empresas, ya que estos tienen en cuentas la competencia. Para reducir estos riesgos se debe identificar la competencia y seleccionar aquellos competidores que formarán parte del análisis.

Según Oportunidades de Negocios (2016) los competidores son aquellas empresas que ofrecen productos o servicios iguales o diferentes a los míos, que podrían satisfacer las mismas necesidades.

El análisis con los expertos, a partir de la técnica del jurado de opinión, permitió llegar a la conclusión de cuáles serían los competidores que se incluirán en el análisis de posicionamiento del restaurante “Café Cienfuegos” ordenados según su intensidad y dinámica competitiva. **Ver Tabla 3.1**

**Tabla 3.1: Listado de competidores ordenados según intensidad y dinámica competitiva**

Orden	Competidor
1	Restaurante “Café Cienfuegos”
2	Restaurante “Finca del Mar”
3	Restaurante “Casa Prado”
4	Restaurante “Palacio de Valle”
5	Restaurante “El Lagarto”
6	Restaurante “Casa Verde”

**Fuente: Elaborado por el autor.**

### Etapa 3: Selección de los atributos

Partiendo del hecho que no existen investigaciones precedentes científicamente argumentadas para la conformación del listado inicial de atributos que caracterizan la imagen de los restaurantes de tipo internacional y categoría cuatro tenedores, se llevó a cabo una revisión bibliográfica detallada. En la literatura consultada se abordan diferentes puntos de vista en la identificación de los atributos que caracterizan los servicios de restauración, existiendo puntos en común y criterios divergentes. A partir de la información obtenida y con la utilización del panel de expertos se determina a un listado de nueve atributos que caracterizan la imagen del restaurante “Café Cienfuegos”. Ver tabla 3.2: Listados de atributos a partir del jurado de opinión.

**Tabla 3.2: Listados de atributos a partir del jurado de opinión.**

Orden	Atributos
1	Limpieza e higiene
2	Calidad del producto
3	Precio
4	Variedad del producto
5	Rapidez del servicio
6	Hospitalidad y atención
7	Información
8	Ambiente y decoración
9	Accesibilidad

**Fuente: Elaborado por el autor.**

A los atributos identificados se le aplica al método propuesto por Armando Cuesta Santo en su libro Gestión de Competencia (2001), para la definición y validación del sistema de atributos.

- 1- Se le hizo llegar a cada experto la relación de atributos para determinar la evaluación que le atribuye a cada uno. La evaluación de 1 es la más importante y la de 9 la menos importante. Los resultados se expresan en la tabla 3.3.

**Tabla 3.3: Matriz de Relación m\*n.**

Número de Factores (N)	Expertos (E)						
	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>
1. Limpieza e higiene	8	7	9	6	9	8	4
2. Calidad del producto	7	9	8	7	4	3	9
3. Precio	6	8	7	5	5	2	3
4. Variedad del producto	9	7	6	9	7	8	6
5. Rapidez del servicio	5	5	4	4	2	4	5
6. Hospitalidad y atención	6	4	5	3	8	9	7
7. Información	4	5	3	6	1	5	4
8. Ambiente y decoración	2	6	5	8	6	6	8
9. Accesibilidad	3	4	3	2	3	7	6

**Fuente:** Elaborado por el autor

- 2- Se verifica la presencia de "ligaduras" por expertos.

Se verificó la presencia de ligaduras y hacen los ajustes correspondientes. El resultado se aprecia en la Tabla 3.4.

**Tabla 3.4: Matriz de Relación m\*n ajustada**

Número de Factores (N)	Expertos (E)						
	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>
1. Limpieza e higiene	8	7,5	9	6,5	9	8,5	4,5
2. Calidad del producto	7	9	8	7	4	3	9
3. Precio	6	8	7	5	5	2	3
4. Variedad del producto	9	7,5	6	9	7	8,5	7,5
5. Rapidez del servicio	5	5,5	4	4	2	4	5
6. Hospitalidad y atención	6	4,5	5,5	3	8	9	7,5
7. Información	4	5,5	3,5	6,5	1	5	4,5
8. Ambiente y decoración	2	6	5,5	8	6	6	8
9. Accesibilidad	3	4,5	3,5	2	3	7	6

**Fuente:** Elaborado por el autor

Como se puede observar este fenómeno ocurrió con el experto 2 y el experto 3. El primero evaluó tres factores con 7 y 7, 5 y 5, y 4 y 4 para estos le corresponderían los rangos 7 y 8, y 5 y 6, y 4 y 5 entonces:  $7+8/2=7,5$ , y  $5+6/2=5,5$  y  $4+5/2=4,5$ . En el caso del experto 3 aparecen dos ligaduras de dos ponderaciones igualadas, 3 y 3; 5 y 5; les corresponderán los rangos 2 y

3, 4 y 5 así, entonces  $2+3/2=2,5$ ;  $4+5/2=4,5$ . En el caso del experto 4 evaluó dos factores con 6 y 6, le corresponderían los rangos 6 y 7, entonces:  $6+7/2=6,5$ . En el caso del experto 6 y 7 también ocurrieron ligaduras, en el primero hubo dos factores con 8 y 8 y en el segundo dos con 4 y 4 y otros dos con 7 y 7, por lo que les corresponderían los rangos 8 y 9, 4 y 5, y 7 y 8, entonces:  $8+9/2=8,5$ ,  $4+5/2=4,5$ ,  $7+8/2=7,5$ . Estos nuevos valores se colocaron dónde están las ligas.

- 3- Seguidamente se determina la sumatoria de las ponderaciones de dichos rangos realizadas por cada experta por fila, obteniéndose los  $R_j$ . Se añade una nueva columna donde se determina la media de los  $R_j$ , expresándose cada rango como una desviación de la media. Estas desviaciones se elevan al cuadrado y los cuadrados se suman para obtener  $S$ , es decir, la desviación típica de las evaluaciones. (Ver tabla 3.5)

**Tabla 3.5: Determinación de la Desviación Típica.**

Número de Factores (N)	$R_j$	$R_j - \sum R_j / N$	$(R_j - \sum R_j / N)^2$
<b>1. Limpieza e higiene</b>	26	-2.56	6.53
<b>2. Calidad del producto</b>	47	18.44	340.20
<b>3. Precio</b>	36	7.44	55.42
<b>4. Variedad del producto</b>	31	2.44	5.98
<b>5. Rapidez del servicio</b>	24	-4.56	20.75
<b>6. Hospitalidad y atención</b>	26	-2.56	6.53
<b>7. Información</b>	10	-18.56	344.31
<b>8. Ambiente y decoración</b>	36	7.44	55.42
<b>9. Accesibilidad</b>	21	-7.56	57.09
	$\bar{R}_j = 28.56$		$\sigma^2 = 99,13$
			$\sigma = 9,96$

**Fuente: Elaborado por el autor.**

- 4- Validación de los resultados obtenidos mediante la realización de pruebas estadísticas

Se procede a calcular a  $W$ .

$$W = \frac{S}{1/12E^2(N^3 - N) - K \sum T} = 0.630$$

Existe confiabilidad de los resultados obtenidos ya que el test proporciona la concordancia relativa que existe entre las variables comparadas. El resultado es mayor que 0,5 por lo que se considera bueno.

## Paso 2: Presentación del sistema de atributos

El sistema de atributos obtenido se muestra de manera ordenada y definen sus características en la tabla 3.6.

**Tabla 3.6: Sistema de atributos**

Orden	Atributo	Características
1	Información	Información que brinda el restaurante de sus productos y servicios tanto nacional como internacional.
2	Accesibilidad	Estructuras/servicios de apoyo. Responde a la pregunta ¿Cómo llegar al restaurante?
3	Rapidez del servicio	Tiempo de servicio desde que el cliente realiza el pedido hasta que lo recibe: tiempo de respuesta y tiempo de entrega.
4	Limpieza e higiene	Se concentra en la limpieza e higiene del establecimiento.
5	Hospitalidad/Atención	Simpatía del personal, nivel de organización, apariencia y amabilidad del personal.
6	Variedad del producto	Variedad de menús, composición de menús, personalización de menús.
7	Precio	Se refiere al precio de los menús, precios de las bebidas. Percepción calidad/precio.
8	Ambiente y decoración	Confort, decoración y climatización.
9	Calidad del producto	Presentación, sabor de los alimentos y frescura de los ingredientes.

Fuente: Elaborado por el autor.

## Eta 4: Medición de las percepciones de los consumidores.

Para la medición de la percepción de los consumidores se seleccionó un cuestionario (**Ver Anexo 17**) escala tipo LIKERT, cuya validación se realizó utilizando los resultados obtenidos en la selección de atributos mediante los expertos. La fiabilidad de la escala se determinó aplicando el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados se muestran en **Anexo 18**. Se puede observar que tanto desde el punto de vista individual como colectivo se obtuvieron valores altos con tendencia a 1, lo que nos permite asegurar que se trabajó con una escala fiable.

La muestra aplicada consideró trabajos recientes elaborados por la entidad objeto de estudio donde reconocen a los segmentos de clientes principales como aquellos que generan mayores ingresos y cantidad de clientes. Estos segmentos identifican en:

- Agencias de viajes Cubatur, Havanatur y Cubanacán,
- Clientes directos que visitan el Club Cienfuegos.
- Clientes de la Marina Marlin.

Los resultados de la aplicación del cuestionario se muestran en la tabla 3.7:

**Tabla 3.7: Percepción de los atributos por los consumidores.**

Atributos	Restaurantes					Restaurante “Café Cienfuegos”
	R1	R2	R3	R4	R5	
1. Información	4.35	3.8	4.15	4.6	4.48	3.9
2. Accesibilidad	4.38	4.35	4.4	4.1	4.19	3.9
3. Rapidez del servicio	4.15	4.05	4.2	4.24	4.25	4.1
4. Limpieza e higiene	4.05	4.01	4.3	4.45	4.35	4.5
5. Hospitalidad/Atención	4.32	4.09	4.18	4.3	4.35	4.04
6. Variedad del producto	4.3	4.04	4.11	4.55	4.3	4.49
7. Precio	3.65	3.4	3.35	3.5	3.7	3.85
8. Ambiente y decoración	4.27	4	4.55	4.4	4.25	4.7
9. Calidad del producto	4.25	4.1	4.4	4.5	4.01	4.3

R1: Restaurante “El Lagarto”  
R2: Restaurante “Palacio de Valle”  
R3: Restaurante “Casa Verde”  
R4: Restaurante “Finca del Mar”  
R5: Restaurante “Casa Prado”

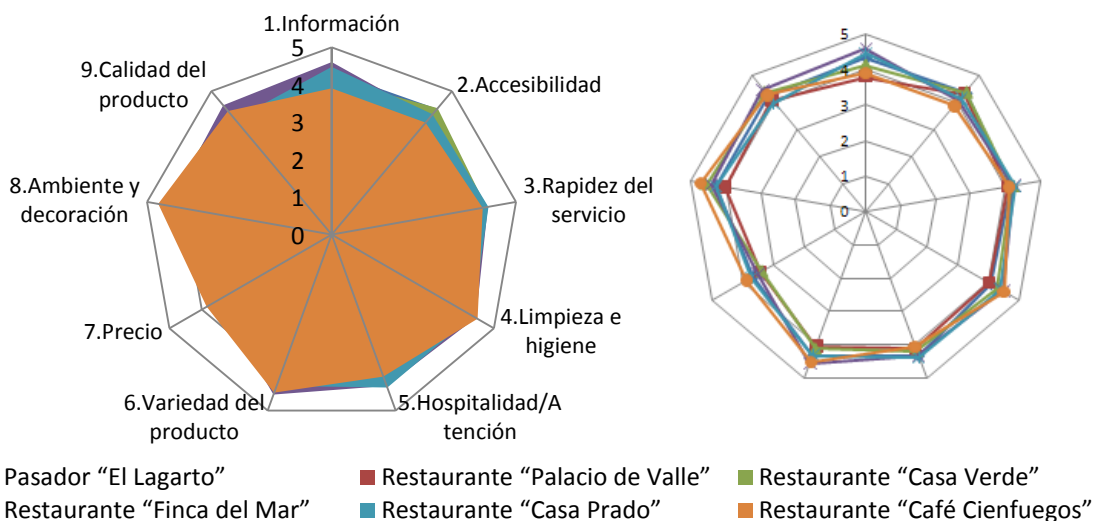
**Fuente: Elaborado por el autor.**

### **Eta**pa 5: Procesamiento de los datos.

Para obtener una mejor visualización de los datos, se detallan una serie de gráficos que darán a conocer cuál es la situación de cada restaurante con respecto a sus atributos de acuerdo con la percepción de los clientes.

#### Identigrama Radial de Percepción.

Es una técnica de visualización muy útil que se apoya en el uso de formas geométricas para interpretar determinados resultados. La misma consta de una circunferencia de cuyo centro salen radios. El centro representa el objeto de evaluación, los radios son los diferentes atributos que caracterizan al objeto de evaluación. Alrededor del centro se sitúan círculos concéntricos que representan a los diferentes restaurantes a posicionar. El círculo externo representa al máximo valor de la escala. Es, por tanto, un “mapa perceptual de posicionamiento”. La figura 3.2 demuestra los resultados de la aplicación del Identigrama Radial de Percepción.

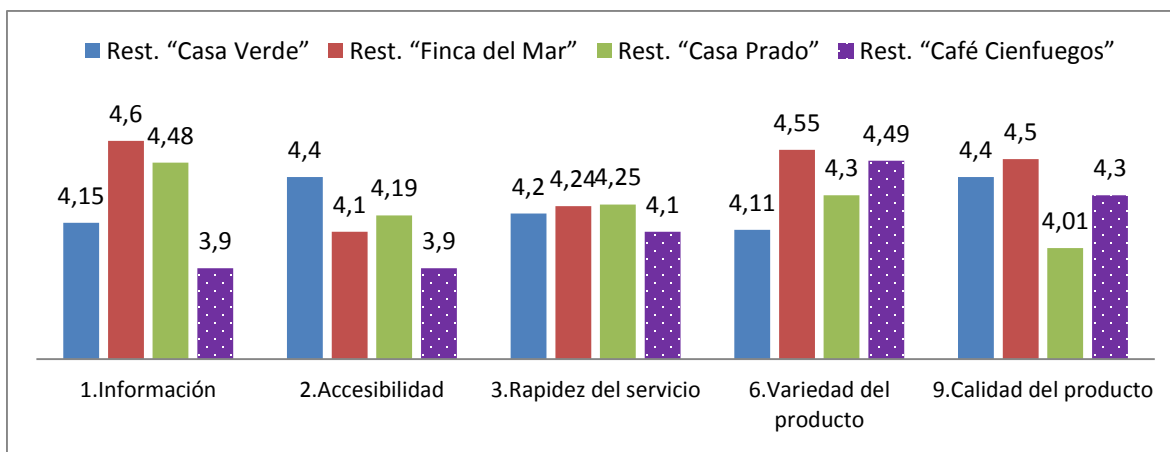


**Figura 3.2: Identigrama Radial de Percepción. Fuente: Elaborado por el autor.**

Histograma de percepción

Representación gráfica de una o varias variable en forma de barras. Sirve para obtener una "primera vista" general, o panorama, de la distribución de los datos respecto a una característica, es decir cuál es la relación de cada atributo por competidor.

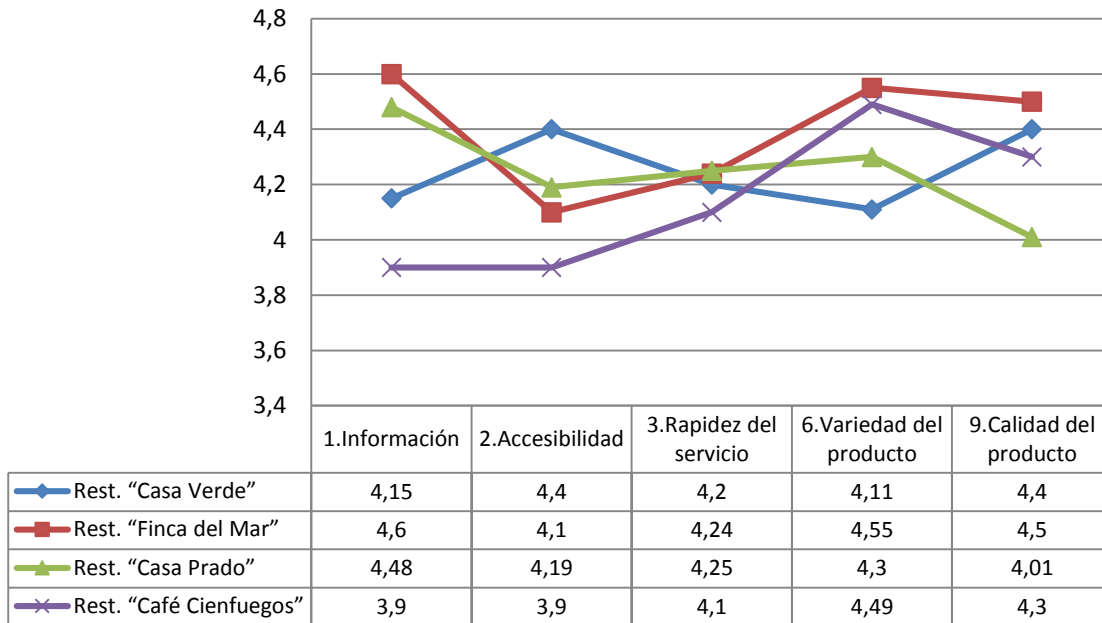
Se evidencia el comportamiento y grado de homogeneidad o variabilidad de los datos. El siguiente grafico proyecta un panorama de los principales competidores del área, teniendo en cuenta que en ellos se distribuyen los valores de percepción más alto para los diferentes atributos en los que el restaurante objeto de estudio no tiene el liderazgo.



**Figura 3.3: Histograma de percepción. Fuente: Elaborado por el autor**

### Perfil factorial de percepción

Muestra los atributos en los que el restaurante “Café Cienfuegos” no tiene liderazgo de percepción. Visualiza de modo gráfico el estado comparativo y detectando donde no existen ventajas competitivas.



**Figura 3.4: Perfil Factorial de Percepción. Fuente: Elaborado por el autor.**

### Mapas perceptuales de posicionamiento

Representación gráfica en dos planos de la posición de varios competidores respecto a diferentes atributos valorados por el consumidor. Se denomina perceptual porque se construye a partir de la percepción que el consumidor tiene de un producto, servicio o marca, respecto a dos atributos determinados. Es una fotografía de la mente del consumidor. A continuación, se muestra un mapa de posicionamiento perceptual de los restaurantes más competitivos, y la diferenciación que existe entre sus atributos más importantes.

	Tamaño	Valores Y	Valores X
Restaurante	Calidad del producto	Información	Accesibilidad
Casa Verde	4,4	-0,13	0,25
Finca del Mar	4,5	0,32	-0,05
Casa Prado	4,01	0,2	0,04
Café Cienfuegos	4,3	-0,38	-0,25



**Figura 3.5: Mapa perceptual de posicionamiento. Fuente: Elaborado por el autor.**

Este sub-epígrafe mostró en forma de gráficos los datos expuestos en la etapa anterior del procedimiento, obteniendo así una mejor visualización de los mismos con el fin de analizarlos y saber en qué posición se encuentra el restaurante objeto de estudio.

#### **Etapa 6. Análisis del posicionamiento actual.**

En la **figura 3.2** del paso anterior se visualizó que el restaurante “Café Cienfuegos” presenta problemas en la percepción de los clientes, en mayor medida, con la Información, la accesibilidad y la hospitalidad/atención. En menor medida con la Calidad y variedad del producto y la rapidez del servicio.

Tiene primacía entre los clientes sobre los competidores: el ambiente y decoración, la limpieza e higiene y el precio.

Los atributos cuya percepción es deficiente tienen su mayor exponente en tres de los competidores: Casa verde, Finca del Mar y Casa Prado. Esta situación los ubica en el principal foco de atención para análisis posteriores.

En el caso de la **figura 3.3** que es el histograma de percepción, se muestra un análisis de los tres competidores identificados como principales y su relación con los atributos. La situación más desventajosa en posición la tienen los atributos: Información, Accesibilidad y Rapidez en el servicio, ya que el restaurante es

superado totalmente por la competencia. Variedad y Calidad del producto a pesar de ser inferiores no están en la posición más desventajosa respecto a la competencia.

Por ejemplo, el atributo Calidad de Producto, lo lidera el restaurante “Finca del Mar”, mientras que Café Cienfuegos ocupa la tercera posición. En cuanto a la variedad del producto, también liderado por Finca del Mar, es seguido por el Café Cienfuegos ocupando una segunda posición en la percepción de los clientes.

Este análisis evidencia la necesidad de trabajar con prioridad en los atributos que obtuvieron últimas posiciones, pues en los demás se pueden hacer acciones más discretas para mejorar el lugar.

En la **figura 3.4** se puede ver con mayor claridad la dificultad que presenta el restaurante objeto de estudio en cuanto los atributos y competidores seleccionados. A través de este perfil factorial se pueden observar las decadencias y crecimientos de los atributos por competidores. También se pueden observar los criterios de todos los atributos por cada restaurante. Una vez más se ve la desventaja que existe en Información, Accesibilidad y Rapidez en el servicio para el restaurante “Café Cienfuegos” con respecto a sus competidores.

Por último, el mapa perceptual de posicionamiento de la **figura 3.5** mostró la posición actual no deseada del restaurante objeto de estudio. Este análisis tuvo en cuenta los dos atributos de mayor importancia según los expertos y de más baja posición respecto a los competidores en la percepción de los clientes: Información y accesibilidad.

El eje de las x representa el grado de percepción de la accesibilidad y el de las Y de información. El diámetro de la esfera representa una proporción de cada restaurante de acuerdo con la percepción sobre la calidad del producto.

Se observa que a pesar de que percepción de calidad tiene un comportamiento relativamente adecuado y similar entre el restaurante y la competencia, la posición de este es desfavorable cuando se combinan los análisis de accesibilidad e información. El mapa perceptual es un reflejo de los problemas comerciales del establecimiento por la mala posición que ocupa en la mente de los consumidores respecto a la competencia y sobre la base de los atributos reconocidos como prioritarios.

El análisis realizado soportado en un componente gráfico, nos ha facilitado determinar el posicionamiento del restaurante objeto de estudio con respecto al resto de los competidores, siendo la fuente de información el propio cliente.

El mapa de posicionamiento de mercado permitió, de modo gráfico, por un lado complementar la toma de datos para establecer el análisis comparativo detallado con los competidores, y por otro lado disponer de una referencia para medir y comprobar cada cierto periodo y con respecto a la competencia, sí las acciones que se implementen surtan efecto en el mercado.

### **3.4. Proyección estratégica del posicionamiento**

A partir del diagnóstico de posicionamiento del Restaurante “Café Cienfuegos”, se proyecta la estrategia, la cual permitirá orientar la percepción de los consumidores y su comportamiento sobre las ventas. Las acciones de posicionamiento se dirigirán a las percepciones de los clientes a fin de colocar la entidad en la posición más ventajosa frente a la competencia.

#### *Estrategia de posicionamiento propuesta*

Posicionamiento por beneficios: Comunicar los beneficios exclusivos de la entidad resaltando los atributos más fuertes que ningún competidor puede reclamar y que son valiosos para el consumidor.

Posicionamiento en base a competidores: Demostrar la superioridad sobre uno o varios competidores que ofrecen el mismo tipo de producto o servicio.

El posicionamiento inicia con una diferenciación real de la oferta de marketing. Teniendo en cuenta las estrategias propuestas y los atributos que menor índice de precepción tienen, se proponen:

- Diferenciación en el servicio, (la rapidez, comodidad y seguridad).
- Diferenciación en el personal, (amabilidad, atención personalizada, conocimiento y habilidades comunicativas).
- Diferenciación en los canales de distribución.

#### *Acciones*

Las acciones asociadas al mix de marketing, desde la perspectiva del cliente, constituyen una herramienta táctica para apoyar la estrategia de posicionamiento propuesta en los mercados meta.

Valor de compra o solución para el cliente (Producto)

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cumplimiento</b>
Diseñar nuevas ofertas logrando la combinación de los diferentes productos y servicios, de modo que se puedan satisfacer los gustos más exigentes de los visitantes.	Departamento comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos.	Inmediato
Efectuar variaciones en el producto sobre la base de ventajas competitivas (Infraestructura/facilidades, Limpieza e higiene, suministros, entre otras).	Departamento comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos.	Inmediato
Ampliar la oferta para segmentos más exigentes y de altos ingresos (se espera que Cienfuegos reciba el turismo americano, el cual se caracteriza por altos ingresos y exigente a la vez).	Departamento comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos.	Inmediato
Reforzar el desempeño del servicio gastronómico y la elaboración de sus platos favoritos.	Comercial del Club Cienfuegos	Inmediato
Colocar el producto turístico del restaurante en el mercado competitivo como la mejor oferta extrahotelera, haciendo especial énfasis en los atributos más fuertes.	Departamento Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos.	Inmediato
Añadir la dimensión ambiental en la concepción integral del producto "Café Cienfuegos"	Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos.	Inmediato

Costo total para obtener, usar y desechar un producto (Precio)

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cumplimiento</b>
Ofrecer el mismo producto o servicio por menos como propuesta de valor para el cliente.	Departamento Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos.	Inmediato
Establecer los precios basados en el mercado (aquellos que lo permitan las regulaciones), es decir, desarrollar el producto con una calidad planificada y un precio, teniendo en cuenta cuánto están dispuestos a pagar los clientes.	Departamento Económico-Financiero de la Empresa Palmares Cienfuegos.	Inmediato
Mantener la política de precios a partir de la	Departamento Económico-Financiero	Inmediato

competencia, teniendo en cuenta los costos.	conjunto con el Comercial de la Empresa.	
Analizar la correspondencia calidad-precio de los competidores para usarlo como termómetro a la hora de fijar los precios.	Departamento Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos.	Inmediato

Conveniencia o disponibilidad lo más conveniente posible (Distribución)

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cumplimiento</b>
Utilizar las nuevas tecnologías de la información a través de la creación de una página web relacionada con el restaurante, además de crear sitios de reserva directa para potenciar el arribo de turistas que se auto organizan el viaje.	Departamento Comercial de la Empresa con el Técnico Informático.	Inmediato
Proyectar una estrategia de cupos contratados con las agencias de viajes como garantía en las confirmaciones.	Departamento Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos.	Inmediato

Comunicación bidireccional (Promoción)

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cumplimiento</b>
Proyectar una estrategia de comunicación que considere los resultados del análisis del posicionamiento realizado.	Especialista comercial del Club Cienfuegos	Inmediato
Desarrollar comunidades (foros) con los clientes del restaurante de manera que mantengan un vínculo directo con la instalación.	Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos.	Inmediato
Diseñar un plan de publicaciones periódicamente, donde se ofrezca detalles de los servicios que brinda el restaurante y nuevas ofertas, para los buros de agencias de viajes.	Especialista comercial del Club Cienfuegos	Inmediato
Promocionar el restaurante en las redes sociales, tales como Facebook e Instagram, creando cuentas que permitan publicar online los servicios, facilidades y atributos que brinda el mismo	Especialista comercial del Club Cienfuegos	Inmediato

Incrementar la presencia de la información del restaurante en materiales publicitarios impresos como libros, guías turísticas, directorios telefónicos, entre otros.	Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos.	Inmediato
Proveer a los TTOO y AAVV de todo el material necesario para promocionar el restaurante en ferias y catálogos de venta.	Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos.	Inmediato
Promover en las ferias de oportunidades turísticas del territorio la imagen del restaurante reafirmando los atributos que mayor índice de percepción tienen respecto a la competencia.	Comercial de la Empresa Palmares Cienfuegos.	Inmediato

### 3.5 Evaluación por especialistas de la propuesta realizada.

Para comprobar la posible validez de la propuesta diseñada, las acciones son presentadas 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 las acciones que para cada una de estas se propone, es adecuada.
- Orientación a la acción: Cada una de las acciones concretas implica pasos para el desarrollo y perfeccionamiento de una mejor posición del restaurante.
- Flexibilidad: Las acciones permiten la asimilación racional de cambios que se producen en los objetivos estratégicos del objeto de estudio práctico.
- Orientación al cliente: La concepción y desarrollo de las acciones debe estar orientada a la satisfacción de necesidades del cliente.

Para evaluar el cumplimiento de estos requisitos en el sistema propuesto, se requiere de un grupo de especialistas que de manera intencional sean seleccionados de acuerdo a criterios tales como:

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

A partir de esto se debe llevar a cabo un análisis de competitividad que los hace aptos para emitir un criterio válido sobre la investigación.

Teniendo en cuenta que el equipo con que se ha trabajado en el diagnóstico e implementación del procedimiento fue sometido a un análisis similar, el autor reconoce la factibilidad de que sean estas mismas personas las que lleven a cabo la evaluación de la propuesta realizada.

Para la evaluación se explica a los especialistas las características del mismo, se les pide que expongan sus valoraciones, mediante un cuestionario, acerca de si la propuesta cumple con los criterios identificados. **(Ver Anexo 19)**.

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

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

Desviación Típica: Indica la dispersión que tiene la distribución de los valores en relación a la media

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

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 mediante la siguiente expresión.

Coeficiente de variación de Pearson:

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

A continuación, la Tabla 3.8 muestra los datos recopilados en la encuesta y los valores calculados de las medidas de tendencia central y dispersión.

**Tabla 3.8: Procesamiento de los datos obtenidos en la encuesta.**

Especialista	C1	C2	C3	C4
1	5	4	5	3
2	4	5	5	5
3	4	4	4	5
4	5	5	4	5
5	4	5	4	4
6	3	5	5	4
7	5	5	5	4
$\bar{x}$	4,29	4,71	4,57	4,27
$\sigma$	0,67	0,45	0,50	0,70
$\gamma$	0,2	0,1	0,1	0,2

Fuente: Elaborado por el autor.

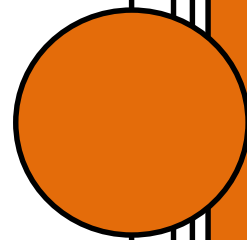
Como los valores obtenidos del Coeficiente de variación de Pearson se comportan entre 0y 0,2 para cada uno de los criterios, se puede asumir que la media aritmética es representativa para la toma de decisiones.

Los resultados de la encuesta muestran un comportamiento alto (mayor que 4) en la evaluación de los especialistas respecto al valor medio de cada uno de los criterios. Esto muestra que existe correspondencia en el criterio de los especialistas y por tanto la propuesta de acciones es evaluada de positiva para ser aplicado al objeto de estudio.

### **3.6. Conclusiones del tercer capítulo**

1. El procedimiento seleccionado para el diagnóstico de posicionamiento demostró su factibilidad de aplicación en la entidad objeto de estudio por su carácter general y abarcador, así como permitir abordar los elementos fundamentales a tener en cuenta desde el punto de vista metodológico para enfocar el estudio en este tipo de investigación.
2. La aplicación del procedimiento propuesto permitió realizar el análisis del posicionamiento actual del Restaurante “Café Cienfuegos” e identificar los principales atributos que lo ubican en una posición no deseada respecto a la percepción de sus consumidores.
3. La estrategia de posicionamiento y acciones propuesta para el restaurante “Café Cienfuegos” permitirá orientar la percepción de los consumidores y su comportamiento sobre las ventas a fin de colocar la entidad en la posición más ventajosa frente a la competencia.
4. La evaluación por especialistas de la estrategia de posicionamiento y acciones de mejora propuesta posee las características y cualidades que hacen factible su aplicación racional en el Restaurante “Café Cienfuegos”.

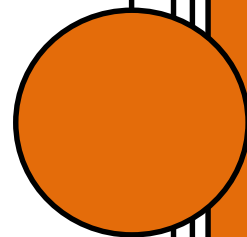
*Conclusiones*



## CONCLUSIONES

1. La investigación bibliográfica efectuada, permitió mediante el tratamiento de varios conceptos y criterios de distintas fuentes, lograr un acercamiento más profundo a importantes términos, entre los que sobresalen la actividad turística, la empresa extrahotelera y la estrategia de posicionamiento en el contexto de la actividad de restauración.
2. La aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico estratégico del restaurante “Café Cienfuegos”, permitió identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así como su ubicación, de acuerdo a la matriz DAFO, en el cuadrante ubicado entre las Debilidades y las Amenazas.
3. El análisis del posicionamiento realizado a la entidad objeto de estudio permitió diagnosticar la posición actual no deseada respecto a los principales atributos del producto e identificar una propuesta de estrategia y acciones, sobre las variables del marketing desde la perspectiva del cliente, necesarias para que el restaurante “Café Cienfuegos” logre un mejor posicionamiento.
4. El resultado de la valoración de la propuesta de estrategia y acciones, mediante la consulta de especialistas, demostrando el cumplimiento de los criterios seleccionados: enfoque sistémico, orientación a la acción, flexibilidad y orientación al cliente; permitió reconocer la existencia de las características y cualidades que hacen factible su aplicación en la entidad objeto de estudio.

*Recomendaciones*

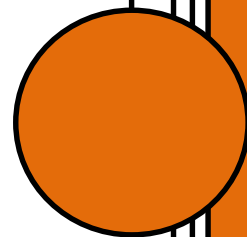


## **RECOMENDACIONES**

A partir de la investigación realizada se recomienda:

1. Presentar a la dirección Comercial del Club Cienfuegos perteneciente al Grupo Palmares S.A la propuesta de estrategia de posicionamiento y acciones diseñadas para su aprobación por la dirección y posterior implementación.
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 Restaurante “Café Cienfuegos”.
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.

# *Bibliografía*



## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILÓ, E., JACOB, M., MULET, J., SIMONET, R., TINTORÉ, J. & TORTOSA, E. 2003. La innovación medioambiental como un factor de competitividad de las empresas turísticas de Baleares. A: López Casasnovas, G.(dir.), *Islas Baleares. Serie Estudios Regionales, Fundación BBVA Madrid*.
2. TESORO, S., (2016) “El turismo en Cuba tiene un alto compromiso con la economía del país”. Granma. 4 de mayo de 2016, p. 1.
3. CASO, D. & MEDARDO, E. 2014. *Mejora continua de la calidad en los servicios de restauración en el Restaurante Los Parques del Salón 1720*.
4. CASTRO RUZ, F. (2003). Palabras en la inauguración del Hotel Playa Pesquero. Holguín, Cuba.
5. CERDEÑO, V. J. M. 2003. El sector de la restauración en España: situación y factores explicativos. *Distribución y consumo*, 13, 5-26.
6. DE CUBA, S. S. 2011. MODELO DE BENCHMARKING PARA LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN DE LA SUCURSAL EXTRAHOTELERA PALMARES.
7. DE LA SUCURSAL, E. F. UNA ENTIDAD EXTRAHOTELERA CUBANA EN MEJORA CONTINUA.
8. FERRADAZ GARCÍA, I. (2001). “La espiral del turismo”. Revista Habanera. No 2.
9. GARZÓN SÁEZ, J. & GARZÓN, J. 2014. Historia del restaurante El Amparo.
10. GUERRA, J. L. 2009. El sector de la restauración en España. *Distribución y consumo*, 19, 32-41.
11. HOLGUÍN, C. D. L. E. E. 2011. DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO DEL ENTORNO EN UNA EMPRESA EXTRAHOTELERA UTILIZANDO EL DIAMANTE DE MICHAEL PORTER. *DIAGNÓSTICO*, 4.
12. KOTLER, P. Dirección del Marketing Estratégico. *Tomo I (s, as, e) p*, 135-166.
13. KOTLER, P. 2003. *Dirección de marketing: conceptos esenciales*, Pearson educación.
14. KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. 2012. Marketing, décimo cuarta edición. Pearson Educación, México.

15. LE GOFF, J. & SCHMITT, J.-C. 2003. *Diccionario razonado del Occidente medieval*, Ediciones Akal.
16. LÓPEZ, A. G. & SOLÍS, M. D. L. C. The assessment of quality in service: case study "Los Fresnos Family Restaurant".
17. MATELLÁN, E. L. D., FIGUEROA, O. G., PÉREZ, G. H. & SÁNCHEZ, Y. R. 2013. Caracterización y análisis de la oferta de los Servicios Complementarios en la red extra hotelera en destinos turísticos/Characterization and analysis of the supply of the Complementary Services extrahotel in touristic destinations. *Retos Turísticos*, 12.
18. MURILLO VALENCIA, V. C. 2014. Análisis sobre el desempeño del restaurante el balcón de la riobambeña y formulación de estrategias de servicio para determinar una elevada percepción de la marca en el consumidor.
19. ONE, (2014). Anuario estadístico de Cuba. Oficina nacional de estadística. Cuba. Disponible en: [www.one.cu](http://www.one.cu).
20. POSSO ARCOS, V. S. 2015. Análisis de factibilidad de la gestión y fusión de un restaurante de cuatro tenedores con un museo incaico en el Valle de Cumbayá.
21. SANTESMASES, M. 2004. Marketing: conceptos y estrategias. Madrid: Pirámide.
22. SERRALVO, F. A. & FURRIER, M. T. 2005. Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía*, 14, 1-15.
23. TORRES BERNIER, E. 2001. Las grandes tendencias del turismo. *Departamento de Política Económica, Universidad de Málaga*.
24. VALLEJO FLORES, D. F. 2007. Estudio, implementación y puesta en funcionamiento de un café cultural-bar restaurante, estilo greco romano cuatro tenedores.
25. VILLARROEL, L. D. C. F., RUIZ, B. D. C. D. & DE LA PAZ RODRIGUEZ, R. 2011. Una Entidad Extrahotelera cubana En Mejora Continua. *Turismo y Desarrollo Local*.

26. M. Porter, "Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index", The Global Competitiveness Report: 2002-2003, World Economic Forum, Oxford University Press, Nueva York, 2003, p. 25.
27. Sancho, A. (2004). Introducción al turismo. Organización mundial del turismo.
28. Muñoz de Escalona, Francisco. (2004). "Los conceptos del turismo: invitación al debate en diez preguntas" en Contribuciones a la Economía, julio 2004. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/>.
29. Torres Bernier, E. (2001). Las grandes tendencias del turismo. Universidad de Málaga, Departamento de política económica. 15 de mayo de 2001.
30. BLANKSON, C. (2001): "Some Issues about the Concept of Positioning: An Overview", Atlantic Marketing Association Conference. Portland. (En <http://www.gvsu.edu/ssb/mar-ket/news.htm>). (Accesado 9-04-2016).
31. BLANKSON, C.; KALAFATIS, S. (2001): "Toward a Composite Strategic Positioning Model", Academy of Marketing Science Tenth Biennial World Marketing Congress Conference. Cardiff. (En: <http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>). (Accesado 08-05-2016).
32. Baleares. (1999). Ley General Turística de las Islas Baleares. Base de datos de legislación. Disponible en: <http://noticias.juridicas.com/>.
33. Galicia. (2008). Ley turismo de la Comunidad Autónoma de Galicia 14/2008.
34. Cataluña (2002). Ley de turismo de la comunidad autónoma de Cataluña 13/2002.
35. Panamá. (2008). Decreto ley 4. Gaceta Oficial Digital 29 febrero de 2008.
36. Nicaragua (1981). Reglamento de las empresas y actividades turísticas de Nicaragua. Gaceta No. 186 de 19 de agosto de 1981.
37. KOTLER, P. (2003): Los 80 conceptos esenciales de marketing. De la A a la Z, Madrid: Pearson.
38. KOTLER, Philip (2004) Los 10 pecados capitales del Marketing.
39. KOTLER, P. (2006). Las preguntas más frecuentes sobre Marketing. Bogotá: Editorial Norma.

40. KOTLER, P. CÁMARA, D. GRANDE, I., CRUZ, I (2000) Dirección de marketing, editorial Prentice Hall. Madrid.
41. Diéguez Matellán, E. Lisett (2008). Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación varadero. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
42. Carbonell Dumenigo, A. (2009). Procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extra-hoteleras. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas 2009.
43. Castilla y León. (1997). Ordenación de empresas, establecimientos y actividades turísticas. Ley 10/1997 de 19 de diciembre, de turismo de Castilla y León.
44. OMT, (2016) *Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2016* [En línea] Madrid, disponible en: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>[Accesado el 2 de febrero de 2016]
45. Mar Comunicación (2007). Todo marketing y más... Fundamentos, principios, conceptos y estrategias, Madrid: FC Editorial.
46. Famal, D. (2008 16-octubre). Origen y evolución del servicio de alimentos y bebidas. Recuperado: 2014 01-Agosto from Monografias:<http://www.monografias.com/trabajos63/origen-servicio-alimentos-bebidas/origen-servicio-alimentos-bebidas.shtml> (en análisis del desempeño de un restaurante)
47. Astorga, A. (1994) Manual de Diagnóstico Participativo. Tercera edición. Centro
48. de Educación Popular. CEDEP – Quito – Ecuador [citado por Miranda, 2003]
49. Pérez, Y., (2011). “Segmentación por beneficios en las entidades de Palmares Villa Clara”. Proyecto de Investigación de la tesis de maestría. Cetur. UCLV.
50. Serra, A., (2003) Marketing Turístico. Madrid, Pirámide.

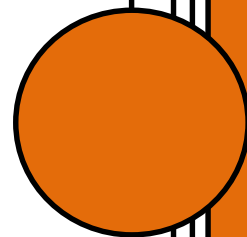
51. Lipson, H. (1962), "Formal reasoning and marketing strategy", Journal of Marketing, Vol. 26, No. 4, oct., pp. 1-5.
52. Moyasevich, B. (2002). Diagnóstico Empresarial [nfopymes.senati.edu.pe/Diagnóstico empresarial10pasos.htm](http://nfopymes.senati.edu.pe/Diagnóstico%20empresarial10pasos.htm) - 5k.5.
53. Perera, T. (2011) Plan Estratégico 2011-2013 de la Agencia de Viajes Cubanacán Villa Clara. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos
54. González, B.; Martínez, C. y Moya, Y. (2009) "Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística" en Retos Turísticos. [En línea], No. 1, Vol. 8, disponible en: <http://retosturisticos.umcc.cu> [Accesado el día 16 de febrero del 2016]
55. Díaz, O. (2009) Elaboración del Plan de Negocio en la Agencia de Viajes Cubatur Villa Clara. Tesis de Diploma. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
56. Alemán, S. (2014) Sistema para la planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del Hotel "Memories Paraíso Azul". Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
57. Montaña, F (2004) "Auditoria administrativa" en Administrate Hoy, No.120, pp. 55-59 [En línea] Disponible en: <http://www.administratehoy.com.mx> [Accesado el día 31 de enero del 2015]
58. Carranza, A. (2013) Plan Estratégico 2013-2016 para la Empresa Hotel Los Caneyes. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
59. Gainza, W. (2010) Diseño del Sistema de Gestión Integrada de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud del Trabajo para la empresa Islazul Villa Clara. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central "Mara Abreu" de Las

Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.

60. Rodríguez, J. (2015) "Tendencias del mercado internacional y su impacto en la economía cubana (I)" en Cuba debate. [En línea] Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/opinion/2015/02/19/tendencias-del-mercado-internacional-y-su-impacto-en-la-economía-cubana-i/#>. VPTtpsmPIdU [Accesado el día 31 de enero del 2015]
61. Alemán, S. (2014) Sistema para la planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del Hotel "Memorias Paraíso Azul". Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
62. Oficina Nacional de Estadísticas (2016) Turismo Internacional. Indicadores Seleccionados. [En línea] disponible en <http://www.onei.cu> [Accesado el 23 de febrero del 2016]
63. Cruz, Y. (2015) Proyección del plan de negocio para el complejo extrahotelero plazas turísticas "La Estrella-Dunas". Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Turismo.
64. Cuba Debate (2015) "Turismo cubano está abierto a negocios e inversiones, asegura ministro del ramo" en Cuba Debate [En Línea] Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2015/01/31/turismo-cubano-esta-abierto-a-negocios-e-inversiones-asegura-ministro-del-ramo/#>.VPTt-cmPIdU. [Accesado el 14 de marzo del 2016]
65. Martínez, C. (2007) Reseña sobre micro, pequeña y mediana empresa. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
66. Báez, J. (2010) Estrategia Participativa para el cambio aplicado a la empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de estudios turísticos.

67. Quevedo Puente, E. y San Martín Gutiérrez, S. "Posicionamiento y clasificación de las entidades financieras: el caso de Burgos.". Madrid. España, no. Nº 2672 (2000).
68. Valdez, S., (1998) Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México, Editorial Trillas.
69. Cumming, T., y Worley, C., (2001) Organization development and change. South Western College Publishing.
70. Gil, L., (2012) Propuesta de estrategia de marketing para el restaurante Gran Azul del Acuario Nacional de Cuba en el período 2013-2015. Tesis en opción al título académico de Licenciado en Turismo. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana. Cuba.
71. Serra, Antoni. 'Marketing Turístico'. Editorial: Pirámide. España. 2004.
72. Madeleine García Gómez. El posicionamiento en la restauración. Herramientas para medirlo. /El posicionamiento en la restauración. Herramientas para medirlo - Gestión de Restaurantes \_ Gestión de Restaurantes.htm.2012
73. ESPINOSA, R. 2015. Estrategias de Marketing. Concepto, tipos y ejemplos.

*Anexo*



## ANEXOS

### Anexo 1: Conceptos de turismo aportados por distintos autores y fuentes especializadas.

No	Autor	Año	Definición
1	Krapf y Hunziker	1942	“Conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por actividades lucrativas”.
2	Tourism Society	1979	“Incluye cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente viven y trabajan, así como las actividades que realizan durante su estancia en dichos destino”.
3	Figuerola	1991	“Acto que supone un desplazamiento que conlleva un gasto de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios, que se ofrecen mediante una actividad productiva, generada por una inversión previa.”
4	OMT	2001	“El turismo abarca las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.”
5	Ramón Martín	2003	“Conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre 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-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.”
6	Rodríguez	2005	“...viaje, estancia (por tiempo determinado), recreación, conocer otras culturas, etc. Unido a esto se adiciona un aspecto de índole puramente económica que diferencia al turista de cualquier otro viajero, el hecho de no representar una acción lucrativa para quien lo realiza.”
7	Colectivo de autores	2005	“El turismo es una actividad multisectorial y comprende el conjunto de relaciones que se establecen en la sociedad a partir del desplazamiento de un individuo fuera de su lugar de residencia habitual. Es una actividad voluntaria, temporal y no debe identificarse en ningún caso con el lucro personal.”
8	González	2008	“Actividad social y económica que requiere de la participación humana para su desarrollo. La actividad turística encuentra en el muy diverso y fascinante patrimonio natural cultural (playas, bosques, zonas arqueológicas, museos, gastronomía, etc.) su principal detonador, destacando que el factor humano, es decir, las personas, son quienes dan vida al turismo, ya sea como anfitrión o como turista”.
9	Korstanje	2013	“Toda forma moderna de ocio (comercializado o gratuito) que implique un desplazamiento temporal y consecuente retorno satisfaciendo así necesidades psico-sociales específicas de descanso, relajación y afirmación de estatus en espacios socialmente determinados y destinados para tal fin.”

Fuente: Elaborado por el autor.

## Anexo 2: Apuntes sobre la actividad turística.

Autor/Fuente	Concepto
<b>Ley 2/1999, de 24 de marzo, art:2. General Turística de las Islas Baleares.</b>	Las actividades turísticas son aquellas dirigidas a la prestación de servicios de alojamiento, de restauración, de entretenimiento y de mediación entre la oferta y la demanda, así como a la información y asesoramiento relacionados con el turismo u otras cualesquiera directas o indirectamente destinadas a facilitar el movimiento, la estancia y el servicio de viajeros.
<b>Instituto Internacional de Turismo (1998)</b>	El): "...es una actividad empresarial y sus resultados dependen exclusivamente del éxito de las empresas que la conforman, donde el Estado realmente no tiene una función operativa, fuera del apoyo que se debe dar a las empresas de turismo si espera que esta actividad contribuya a mejorar la calidad de los habitantes de un país, región o localidad".
<b>Jorge Valencia Caro, Colombia</b>	Se puede definir como el resultado de los actos particulares de consumo realizados por personas fuera del lugar de su domicilio habitual que, por diferentes motivos, visitan temporalmente sitios que ofrecen bienes y servicios turísticos.
<b>José Lázaro Galdiano &amp; Concepción Robles Medina, España. EL Estudio del Empleo Turístico en España.</b>	La actividad turística la constituyen aquellos servicios y actuaciones dirigidas a los usuarios turísticos, así como el conjunto de actuaciones públicas y privadas de ordenamiento y promoción del turismo. El fin consiste en incrementar las corrientes turísticas, tanto de mercados internos como externos, con especial atención en la calidad y en el impulso de la actividad turística como sector estratégico de la economía.

**Fuente: Elaborado por el autor.**

### Anexo 3: Conceptos de estrategia de marketing.

No	Autor	Año	Concepto
1	Lipson	1962	Señalaba que la estrategia de marketing consistía en dos partes que son, la definición de los objetivos operativos (mercados y metas) y el trabajo con la combinación de los instrumentos llamados marketing mix.
2	Kloter	2003	La estrategia de marketing comprende los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto. Supone decisiones básicas sobre la inversión en marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing
3	Kotler& Armstrong	2012	Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, el gerente de marketing debe responder a dos preguntas importantes: ¿A qué clientes debemos servir? (¿cuál es nuestro mercado meta?) y ¿de qué forma serviremos mejor a esos clientes? (¿cuál es nuestra propuesta de valor?)
4	Gil	2012	Una estrategia de marketing es un conjunto integrado de decisiones sobre cómo crear y mantener valor durante periodos largos de tiempo.
5	Espinosa	2015	Las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa.

**Fuente: Elaborado por el autor.**

#### Anexo 4: Conceptos de posicionamiento.

No	Autor	Año	Concepto
1	Da Costa	1992	“Es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona en la mente del consumidor”.
2	Jain	1997	“Es la ubicación de una marca en aquella parte del mercado donde será recibida de modo favorable comparada con las marcas competidoras”.
3	Lovelock	1997	“Es el proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en el mercado para una organización y/o sus ofertas de productos individuales”.
4	Ries y Trout	2002	“la esencia del posicionamiento consiste en aceptar las percepciones como realidad y en reestructurarlas con el fin de crear la posición deseada: “[...] es el modo en que usted se diferencia en la mente de su cliente potencial”.
5	Lehmann y Winer	2002	“Es una definición específica de cómo el producto difiere de la competencia en la mente de un determinado grupo de clientes, y abarca el público-objetivo de los clientes y competidores, y atributos a través de los cuales la diferenciación va a tener lugar”.
6	Stanton <i>et al</i>	2004	“Es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone, para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia”.
7	Serralvo y Furrier	2005	“Proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible de una marca en relación con la competencia en una categoría, desde el punto de vista de la percepción de un público-objetivo”.
8	Lares	2005	“Es crear en la mente del mercado meta, una imagen clara y diferenciada de nuestros productos o servicios, mediante el uso de ciertas estrategias de comunicación, con el fin de mantener su lealtad y un lugar privilegiado dentro de la competencia”.
9	Kotler	2006	“Es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo”.
10	Alden, Steenkamp y Batra	2008	“Es el proceso iterativo, proactivo y deliberado de definir, medir, modificar y monitorizar las percepciones de un consumidor hacia un objeto”.
11	Machado	2010	“El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor; además, es un indicador de la percepción del cliente sobre nuestro producto y mezcla de marketing en comparación con los demás productos existentes en el mercado”.
12	Kloter&Armstrong	2012	“Lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta”.

Fuente: Elaborado por el autor.

## **Anexo 5: Empleos principales del posicionamiento en la administración de la mercadotecnia.**

### **1. Proporcionar un instrumento de diagnóstico útil para definir y comprender las relaciones entre productos y mercados:**

- ¿En qué forma se comparará el producto con las ofertas competitivas, en cuanto a sus atributos específicos?
- ¿Qué tan bien satisface el desempeño del producto las necesidades y expectativas del cliente, conforme a criterios de desempeño específicos? ¿Cuál es el nivel de consumo pronosticado para un producto, con una serie determinada de características de desempeño, que se ofrece a un precio determinado?

### **2. Identificar las oportunidades del mercado para:**

- a. Introducir nuevos productos.
  - ¿Qué segmentos se deben fijar como objetivos?
  - ¿Qué atributos se pueden ofrecer, en relación con la competencia?
- b. *Rediseñar (reposicionar) los productos existentes.*
  - ¿Atraer a los mismos segmentos, u otros nuevos?
  - ¿Qué atributos se deben añadir, eliminar o cambiar?
  - ¿En que atributo se puede hacer hincapié en la publicidad?
- c. *Eliminar productos que*
  - No satisfacen las necesidades del consumidor.
  - Se enfrentan a una excesiva competencia.

**Fuente: Lovelock (1997).**

## Anexo 6: Procedimientos de diagnóstico para empresas turísticas.

<b>Procedimiento</b>	<b>Autor/Fecha</b>	<b>Aspectos que incluye</b>
<b>Procedimiento para el diagnóstico empresarial</b>	Porras y Roberston (1992)	Enfoque en la cultura y los procesos, perspectiva de desarrollo en busca del mejoramiento tanto de los individuos como de la organización, concentración en el cambio del sistema total. Se centra principalmente en el aspecto humano y social de la organización.
<b>Procedimiento para el diagnóstico empresarial</b>	French y Bell (1996)	Concentración en el cambio del sistema total, identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas de problema a partir del análisis del entorno y los subsistemas: tecnológico, social-humano, formativo, estructural y objetivo.
<b>Procedimiento de diagnóstico para PYMES industriales y de servicio.</b>	Braidot, Formento y Nicolini (2003)	Diseño y fundamentación del diagnóstico para PYMES, resultados del negocio, gerenciamiento de procesos, planeamiento estratégico e información y análisis.
<b>Diagnóstico de las entidades cubanas en perfeccionamiento.</b>	Pin (2005)	Se analiza los procesos principales a través de entrevistas y revisión documental, se validan todos los planteamientos. Los criterios que analiza son: Infraestructura, Información, Eficiencia, Recursos Humanos, Materiales e insumos, Servicio al cliente, Proveedores, Financieros.
<b>Procedimiento para el diagnóstico estratégico en las empresas turísticas.</b>	González, Martínez y Moya Hernández (2009)	Realizar el análisis objetivo de los problemas internos y externos, que permita conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades del entorno. En el análisis de las variables internas (fortalezas y debilidades) se utilizan encuestas, entrevistas, tormentas de ideas y trabajo en grupo, y abarca todas las empresas con la evaluación de cada situación organizado a través de los subsistemas establecidos. En el análisis de las variables externas (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno a través de sus diferentes dimensiones.

**Fuente:** Elaborado a partir de Cruz (2015).

## **Anexo 7. Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística, de Martínez, Moya y González (2009) ajustado.**

### **Paso I: Formación del grupo de diagnóstico**

Para realizar el Diagnóstico Estratégico se hace necesario conformar un grupo de diagnóstico integrado por profesionales con experiencia de trabajo, que dominen el objeto de estudio y con extensos conocimientos sobre este tipo de instalación extrahotelera, tanto desde el punto de vista teórico como práctico. Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los directivos y trabajadores de la entidad.

### **Paso II: Elaboración del cronograma de diagnóstico**

Al confeccionar un cronograma se podrán programar a través de fechas las actividades a realizar y sus responsables a lo largo del diagnóstico, brindándole al mismo gran organización.

### **Paso III: Ejecución del diagnóstico**

#### ***Paso III.1: Caracterización general de la empresa turística analizada***

El objetivo principal de esta etapa es que el equipo de trabajo se familiarice con el objeto de investigación. Se definirán aspectos como la estructura organizativa, el objeto social de la empresa, el producto turístico que comercializa, principales mercados y productos y/o servicios, principales suministradores, principales clientes, etc.

#### ***Paso III. 2: Análisis externo***

Se ejecuta el análisis externo donde se estudian las características del entorno general y competitivo de cada empresa turística relacionada con el objeto de investigación, en la búsqueda de los elementos cambiantes que influirán en el logro de sus objetivos (González, Martínez y Moya, 2009)

#### **Análisis del entorno general o macroentorno de la empresa turística**

A través de información nacional y territorial se caracterizan los entornos económico, político, social, tecnológico y ecológico. Para ello se decretan cuáles elementos del entorno realizan una fuerte influencia sobre la estrategia de la empresa turística, a partir de sus características propias y las del territorio donde se ubicada.

#### **Análisis del entorno competitivo o microentorno de la empresa turística**

Este análisis tiene su eje en la reunión de información sobre el mercado y los competidores, evaluando su evolución potencial futura. Se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector. El criterio más generalizado resulta el inspirado por Porter (1985), sobre estrategia competitiva y sus cinco fuerzas competitivas:

clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos.

### **Paso III. 3: Análisis Interno**

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa. Además, comprende las actividades que puede controlar la organización, en las que influyen los subsistemas de dirección, comercial, calidad, economía y recursos humanos. Sin embargo, teniendo en cuenta que la entidad objeto de estudio es un complejo extrahotelero de ocio y recreación se ha decidido analizar de igual forma los procesos claves de alimentos y bebidas, animación y spa; por la connotación que tienen para el desarrollo de las plazas.

Entre las técnicas más destacadas para la realización del Diagnóstico Estratégico se encuentra la Matriz DAFO. Esta considera el nivel interno en interrelación con el nivel operativo o competitivo y el nivel general. (Martínez, 2001; citado en Carranza, 2013)

También se pueden emplear otras técnicas como el análisis documental, la realización de entrevistas, la observación científica y técnicas de trabajo en grupo.

**Fuente: Elaborado a partir de Martínez, Moya y González (2009).**

## Anexo 8: Metodología para aplicar la Matriz DAFO.

1. Identificar y listar las Amenazas, Debilidades, Fortalezas y Oportunidades.
2. Ponderar los cuatro grandes rubros de la Matriz DAFO en una escala, catalogándolos en valores como sigue:
  - Escala 5 puntos. (Grupo V); Factores “vitales”, estos constituyen el 20% del total de factores de cada uno de los rubros (DAFO).
  - Escala 4 puntos. (Grupo IV); Factores “muy importantes”.
  - Escala 3 puntos. (Grupo III); Factores “importantes”.
  - Escala 2 puntos. (Grupo II); Factores “significativos”.
  - Escala 1 puntos. (Grupo I); Factores “poco significativos”.
3. Realizar la matriz resultante, definiendo para ello un eje de abscisas “x”, donde se presentan las variables externas (Amenazas) con signo negativo (-); entendiéndose por tal a toda fuerza del entorno, que reduce la efectividad empresa, o incrementa los riesgos de fracaso, o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados. Sobre el mismo eje “x” pero con signo positivo (+), se representan las Oportunidades, es decir, todo aquello que propicie ventajas para la organización o represente posibilidades de mejorar la calidad, la rentabilidad u obtener ingresos superiores. Por otra parte, el eje de las ordenadas “y” representa a las variables internas; Fortalezas con signo positivo (+) y Debilidades con signo negativo (-). Las Fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, en definitiva, aquellas ventajas competitivas internas que permiten acometer y explotar Oportunidades y erradicar o minimizar debilidades. Mientras que las Debilidades, son limitaciones objetivas o subjetivas de orden interno que reduce el desarrollo exitoso de una estrategia para el área, son puntos débiles a erradicar o minimizar, desventajas.
4. Calcular la resultante por ejes. Aquí se encuentran dos valores; uno sobre el eje de las “x” y otro sobre el eje de las “y” que permite saber cuál es la tendencia de la entidad y clasificará el negocio según la localización en un cuadrante. Luego se estudian todos los factores que brindan una visión integral, para lo cual se emplea la siguiente ecuación:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi * Cf$$

Donde:

**Fr** - factor resultante (DAFO)

**Gi** - grupos de la matriz (I, II, III, IV, V)

**Cf** - cantidad de factores por grupos.

A continuación, se muestra cómo se clasifican los negocios en sus respectivos cuadrantes (Figura 3):

Maxi-Mini	F M A X I	Maxi-Maxi
A MINI		MAXI O
Mini-Mini	M I N I D	Mini-Maxi

**Figura 3. Clasificación de los negocios por cuadrantes.**

**Fuente: Elaborado a partir de Martínez (2001); citado en Carranza (2013).**

Las estrategias a seguir se resumen a continuación:

<b>Estrategia</b>	<b>Características</b>
<b>(Estrategia: Mini-Mini), Supervivencia</b>	Consiste en minimizar las Debilidades para de este modo ganar en Fortaleza y resistir las Amenazas, aprovechando las Oportunidades.
<b>(Estrategia Maxi-Mini), Defensiva</b>	Se corresponde con empresas modernas que no han llegado aún a la declinación; pero que necesitan reactivar su ciclo, el entorno para ellas se muestra amenazador, deben emplear sus utilidades en fomentar nuevos servicios y aumentar el aprovechamiento de las Oportunidades que se presenten.
<b>(Estrategia Mini-Maxi), Adaptativas</b>	Minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades de la organización. En muchos casos se corresponde con nuevas empresas, por lo que requieren recursos para su crecimiento.
<b>(Estrategia Maxi-Maxi), Ofensivas</b>	Esta estrategia corresponde a la posición deseada por todos los organismos. Donde se aprovechan o deben aprovecharse las Fortalezas de la Organización y las Oportunidades que le brinda el entorno.

**Fuente: Elaborado a partir de Martínez (2001); citado en Carranza (2013).**

## Anexo 9: Aplicación del procedimiento para la selección de expertos.

Para la selección de expertos primeramente se calculó el número necesario de los mismos, teniendo en cuenta el nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado (Carranza, 2013), a través de la ecuación:

$$N_e = \frac{P(1-P)K}{I^2}$$

Donde:

**N<sub>e</sub>** - número de expertos.

**I** - nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005 – 0.10)

**P** - porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01- 0.5)

**K** - constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- $\alpha$ )

(1- $\alpha$ )	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

Para el caso objeto de estudio se decidió lo siguiente:

1- $\alpha$  = 0.99 para K= 6.6564

P = 0.01

I =  $\pm$ 0.10

De esta forma se obtuvo como resultado la necesidad de consultar a un total de **7** expertos (**N<sub>e</sub> = 6.589836**).

**Paso 1.** Se confeccionó una lista de personas que cumplen los requisitos indispensables para ser expertos en el presente estudio, tal y como se muestra a continuación:

No	Nombre y Apellidos	Cargo u Ocupación	Años de experiencia
1	Miguel Alfonso Santana	Administrador	20 años
2	Surely Sánchez	Esp. Calidad	18 años
3	Carmen Delia García Sánchez	Técnico A+B	26 años
4	Fernando Medina Pinto	Dpto.Serv. Gast.	35 años
5	Carlos E. de la Teja Li	Capitán de Salón	24 años
6	Juan Cristóbal Cabrera Núñez	Dpto.Serv. Gast	22 años
7	Pedro Torriente Carrascosa	Esp. Calidad Sucursal	20 años
8	Daisy Hernandez Perez	Técnico nocturno de A+ B	15 años
9	Nancely Ruiz del Sol	Dpto.Serv. Gast	21 años
10	Viviana Rodriguez Díaz	Dpto.Serv. Gast	18 años

**Paso 2.** Tras la aplicación de la encuesta definida (**Ver Anexo 10**), cada experto señaló el valor correspondiente con su grado de conocimiento e información sobre el tema, obteniéndose los siguientes resultados:

No.	Nombre (s) y Apellidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Miguel Alfonso Santana										X
2	Surely Sánchez										X
3	Carmen Delia García Sánchez									X	X
4	Fernando Medina Pinto						X				X
5	Carlos E. de la Teja Li						X				X
6	Juan Cristóbal Cabrera Núñez			X						X	
7	Pedro Torriente Carrascosa					X				X	
8	Daisy Hernandez Perez					X					X
9	Nancely Ruiz del Sol									X	X
10	Viviana Rodriguez Díaz					X				X	

Leyenda:

**X** – Respuesta a la primera pregunta

**X** – Respuesta a la segunda pregunta

**X** – Coincidencia de ambas respuestas

A partir de los resultados obtenidos se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (**Kc**), el Coeficiente de Argumentación (**Ka**) de cada experto y el Coeficiente de Competencia (**K**). Obtenidos los resultados de (**K**), se valoran según la escala establecida de alto, medio y bajo:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
<b>Kc</b>	1.0	1.0	0.95	0.8	0.8	0.6	0.7	0.75	0.95	0.7
<b>Ka</b>	0.9	0.9	1.0	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9	0.9	0.8
<b>K</b>	0.95	0.95	0.975	0.85	0.85	0.75	0.75	0.825	0.935	0.75
<b>Nivel</b>	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio

Luego de los resultados obtenidos, siete expertos con un nivel de competencia “Alto”, quedando conformado el grupo de expertos de la siguiente forma:

No	Nombre y Apellidos	Cargo u Ocupación	Años de experiencia
1	Miguel Alfonso Santana	Administrador	20 años
2	Surely Sánchez	Esp. Calidad	18 años
3	Carmen Delia García Sánchez	Técnico A+B	26 años
4	Fernando Medina Pinto	Dpto.Serv. Gast.	35 años
5	Carlos E. de la Teja Li	Capitán de Salón	24 años
6	Juan Cristóbal Cabrera Núñez	Dpto.Serv. Gast	22 años
7	Pedro Torriente Carrascosa	Esp. Calidad Sucursal	20 años

**Fuente: Elaboración propia a partir de Carranza (2013).**

## Anexo 10: Encuesta aplicada para la selección de expertos.

Estimado colega:

Usted ha sido una de las personas seleccionadas como posible experto en temas relacionados con el diagnóstico estratégico en instalaciones extrahoteleras con servicios de restauración. Primeramente, como parte del método empírico de investigación "Consulta de Expertos", se hace necesario determinar su Coeficiente de Competencia en el tema anteriormente expuesto, a los efectos de reforzar la validez del resultado. Esta encuesta constituye un método de autoevaluación en el cual usted debe expresar su grado de conocimiento sobre los temas y las fuentes utilizadas para alcanzarlo. Le agradecemos que responda las siguientes preguntas con sinceridad:

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Grado científico: \_\_\_\_\_

Centro laboral: \_\_\_\_\_

1. En la tabla siguiente marque con una (X) el valor que concuerde con el grado de conocimientos e información que usted posee sobre los temas de la investigación. Tenga en cuenta que la escala que se le presenta es de forma ascendente donde 10 significa mayor grado de conocimiento sobre el tema en cuestión.

<b>Grado de conocimiento que usted posee sobre:</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>
<b>Gestión estratégica de instalaciones extrahoteleras de ocio y recreación.</b>										
<b>Actividad de Restauración en entidades extrahoteleras.</b>										

2. La tabla siguiente muestra las fuentes de argumentación sobre los temas que se investigan. Debe realizarse una autoevaluación y marcar con una (X) en el nivel que usted considere encontrarse en estos momentos:

<b>Fuentes de argumentación o fundamentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>Análisis teórico realizados por usted</b>			
<b>Su experiencia obtenida</b>			
<b>Trabajos de autores nacionales</b>			
<b>Trabajo de autores extranjeros</b>			
<b>Su conocimiento del estado del problema en el extranjero</b>			
<b>Su intuición</b>			

Gracias por su colaboración.

**Anexo 11: Cronograma para la realización del Diagnóstico Estratégico en el restaurante “Café Cienfuegos”.**

<b>Actividad</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
<b>Formación del grupo de diagnóstico</b>	2-3-2016	5-3-2016
<b>Elaboración del cronograma</b>	6-3-2016	10-3-2016
<b>Caracterización general de la instalación</b>	11-3-2016	15-3-2016
<b>Análisis Interno</b>	16-3-2016	20-3-2016
<b>Análisis Externo</b>	21-3-2016	25-3-2016
<b>Análisis de los resultados</b>	30-2-2016	31-3-2016

**Fuente: Elaborado por el autor.**

## **Anexo 12: Caracterización del objeto de estudio.**

### **Club Cienfuegos. Restaurante “Café Cienfuegos”**

En noviembre del 2004, por decisión del Ministerio del Turismo, se integran las diferentes entidades, específicamente Palmares, Rumbos y Recreación y Ocio quedando constituido el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A. con domicilio legal en la calle Línea número 60, esquina a M Ciudad de La Habana y, al mismo tiempo, se crea la Sucursal Empresarial Extrahotelera Palmares de Cienfuegos sita en la Avenida 20 número 3905 entre 39 y 41 en la propia ciudad de Cienfuegos, en Punta Gorda, zona turística y recreativa, dedicada a satisfacer las necesidades de recreación, tanto del turismo internacional como nacional, mediante opcionales y actividades extra hoteleras, de tipo deportiva, náutica, ecológica, animativo-recreativas y cultural en general, con calidad, profesionalidad, fiabilidad y eficiencia. También cuenta con trabajadores que tienen un alto grado de profesionalidad, donde practican el enfoque sistémico, en el cual todos están vinculados a satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **MISIÓN:**

- La Sucursal Empresarial Extrahotelera Palmares de Cienfuegos está dedicada a satisfacer las necesidades de recreación del turismo nacional e internacional mediante opcionales y actividades extra hoteleras, de tipo deportiva, náutica, ecológica, animativo-recreativas y cultural en general, así como brinda ofertas al turismo nacional, con calidad, profesionalidad, fiabilidad y eficiencia.

#### **VISIÓN:**

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

Entre sus instalaciones cuenta con el Club Cienfuegos. Instalación extrahotelera que brinda diferentes servicios dentro de la cartera de entidades de ocio y recreación. Entre los servicios se destaca el Restaurante “Café Cienfuegos”.

### **Restaurante “Café Cienfuegos”**

Es un restaurante que brinda servicios con características de restaurante internacional, rápido, eficiente, y profesional. Brinda servicio Plateado Complejo, a la carta, tanto a clientes libres como a grupos organizados, ambientado con elementos de la tradición cienfueguera con visuales de la ciudad y de la Bahía de Cienfuegos, amenizado con música en vivo.

Posee una capacidad para 40 plazas, con un horario de servicio comprendido entre las horas 12:00m-10:00 p.m. Fue inaugurado el día 5 de octubre del año 2002 después de ser sometido a una inversión / remodelación total.

El restaurante está ubicado en un segundo nivel y la arquitectura del edificio no permite modificaciones por su condición de ser parte de la zona patrimonial.

Su oferta gastronómica la integran elaboraciones de la cocina cubana e internacional con predominio de la comida cienfueguera y productos del mar, siendo la oferta principal del chef Filete de Res Comodoro. El mismo cuenta también con un bar con una amplia coctelería cubana e internacional y variedades de vinos y bebidas. El mismo presta servicios directamente al restaurante. Se distingue el trago de la casa, Café Cienfuegos, una especial combinación de café y licores con una distintiva decoración y presentación.

El restaurante “Café Cienfuegos” fue categorizado a cuatro tenedores cumpliendo así con los requisitos para la clasificación por categoría de los restaurantes que prestan servicios al turismo. Dichos requisitos presentan los aspectos que cumplió el restaurante para su categorización.

#### *Datos del entorno de acuerdo a la ubicación geográfica:*

El Restaurante forma parte del Club Náutico Recreativo Club Cienfuegos, antiguo centro náutico recreativo de la ciudad. Se encuentra enclavado en Punta Gorda, zona residencial y turística en desarrollo, formando parte del Centro Histórico, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad. Está ubicado al lado de una de las riberas de la Bahía de Cienfuegos, cercano a la Clínica Internacional, al Hotel Jagua, a la Marina Marlín y al Hostal Palacio Azul. En su entorno se encuentran, además otras plazas, centros recreativos y casas particulares dedicadas al servicio de hospedaje.

#### *Datos de interés:*

Sede de eventos internacionales como las regatas en veleros desde el puerto de San Nazarí al Club Cienfuegos, la cumbre de PETROCARIBE en el año 2007, eventos científicos de la salud, culturales como el Festival Boleros de Oro, eventos sociales, entre otros.

#### *Arribo de clientes al restaurante:*

Aquí están los segmentos de mercados que arriban al restaurante: Canadá, E.U.A, México, Venezuela, Chile, Brasil, Inglaterra, España, Italia, Francia, Portugal, Alemania, Suecia, Rusia, Croacia, China, Japón, Turquía, Grecia, Sudáfrica, entre otros. Pero el que más arriba al restaurante es el segmento americano.

#### *Evaluación de la calidad de los servicios:*

El restaurante se gestiona como un proceso, formando parte del sistema de gestión de la calidad de la sucursal. Esta implementado y avalado el Sistema de Gestión de la Calidad, Se cumplen los principios de calidad fundamentales que se establecen en la NC ISO 9001/2008. El restaurante atiende como promedio 80 clientes día en temporada alta y un promedio de 40 clientes día en temporada baja, trazándose una Política de Calidad sobre la base de ofrecer un servicio turístico gastronómico que satisfaga las expectativas de los clientes, mejorando continuamente los estándares de calidad, imagen, y precios competitivos; promoviendo los valores históricos – culturales y de naturaleza en un entorno seguro, disminuyendo de forma sistemática el impacto negativo de sus operaciones al medioambiente y los riesgos laborales.

La entidad asegura que se determinen, precisen y cumplan los requisitos del cliente utilizando instrumentos como: Encuestas a los clientes, a las AAVV; entrevistas con clientes, observaciones, inspecciones de calidad y atención a sus incidencias y reclamaciones. Esto incluye la satisfacción de los requisitos legales y reglamentarios que se aplican.

Los resultados de la evaluación de la satisfacción del cliente es objeto de análisis en las Reuniones de Apertura y Cierre, Asamblea de Afiliados, Consejo de Administración y Comité de Gestión de la UEB, así como por parte de la Sucursal, para convertir sus requerimientos en características de nuestro producto.

*Relación con los proveedores:*

Las relaciones con los proveedores están reguladas por contratos que definen las responsabilidades de las partes. Además, está diseñado un procedimiento, como parte del Sistema de Gestión de Calidad, para regular las relaciones y evaluar a los proveedores. Es de destacar que existe una comunicación fluida con cada uno de ellos.

**Anexo 13: Comparación del estado financiero del restaurante “Café Cienfuegos” durante el primer trimestre del 2015 y del 2016.**

<b>Enero 2016/2015</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Costo/Divisa</b>	<b>Ingreso/Divisa</b>	<b>Índice/Divisa</b>	<b>Valor</b>
<b>Comestibles</b>	1964,82	4244,45	0,4629	0,0097
<b>Bebidas</b>	-9,41	17,10	-0,5503	
<b>Cervezas</b>	159,94	343,35	0,4658	0,0182
<b>Cigarros</b>	-4,18	-12,30	0,3398	0,0044
<b>Refr, Aguas y Maltas</b>	64,96	104,05	0,6243	
<b>Vinos</b>	-166,96	-518,55	0,3220	
<b>Confituras</b>	10,28	3,75	2,7413	0,4240
<b>Total Café Enero</b>	2019,45	4181,85	0,4829	<b>0,0085</b>

<b>Febrero 2016/2015</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Costo/Divisa</b>	<b>Ingreso/Divisa</b>	<b>Índice/Divisa</b>	<b>Valor</b>
<b>Comestibles</b>	1130,32	2107,50	0,5363	0,0097
<b>Bebidas</b>	26,16	-193,10	-0,1355	
<b>Cervezas</b>	27,68	16,10	1,7193	0,0182
<b>Cigarros</b>	-5,01	-14,40	0,3479	0,0044
<b>Refr, Aguas y Maltas</b>	-18,47	-158,20	0,1168	
<b>Vinos</b>	62,67	192,10	0,3262	
<b>Total Café Febrero</b>	1223,35	1950,00	0,6274	0,0085

<b>Marzo 2016/2015</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Costo/Divisa</b>	<b>Ingreso/Divisa</b>	<b>Índice/Divisa</b>	<b>Valor</b>
<b>Comestibles</b>	2372,64	6301,85	0,3765	0,0097
<b>Bebidas</b>	34,30	-159,65	-0,2148	
<b>Cervezas</b>	121,28	133,00	0,9119	0,0182
<b>Cigarros</b>	-10,69	-29,00	0,3686	0,0044
<b>Refr, Aguas y Maltas</b>	79,79	-8,30	-9,6133	
<b>Vinos</b>	-127,24	-280,65	0,4534	
<b>Total Café Marzo</b>	2470,08	5957,25	0,4146	0,0085

<b>Enero a Marzo 2016/2015</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Costo/Divisa</b>	<b>Ingreso/Divisa</b>	<b>Índice/Divisa</b>	<b>Valor</b>
<b>Comestibles</b>	5467,78	12653,80	0,3765	0,0097
<b>Bebidas</b>	51,05	-335,65	-0,1521	
<b>Cervezas</b>	308,90	492,45	0,6273	0,0182
<b>Cigarros</b>	-19,88	-55,70	0,3569	0,0044
<b>Refr, Aguas y Maltas</b>	126,28	-62,45	-2,0221	
<b>Vinos</b>	-231,53	-607,10	0,3814	
<b>Confituras</b>	10,28	3,75	2,7413	0,4240
<b>Total Enero a Marzo</b>	5712,88	12089,10	0,4726	0,0085

Fuente: Elaborado por el autor a partir de los resultados económicos de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos.

## Anexo 14: Resultados de la aplicación de la Matriz DAFO.

### Análisis Interno

Número correspondiente	1	2	3	4	5	6
Ponderación (1-5) Fortalezas	5	4	3	4	3	4
Ponderación (1-5) Debilidades	5	5	4	5	5	

Sustituyendo en la ecuación 1:

$$\text{Fortalezas: Fr (F) = (5*1) + (4*3) + (3*2) = 23}$$

$$\text{Debilidades: Fr (D)= (5*4) + (4*1) = 24}$$

$$\text{Resultante por eje = Fr (F) - Fr (D) = 23 - 24 = -1}$$

$$\text{Resultante por eje = -1}$$

### Análisis Externo

Número correspondiente	1	2	3	4	5	6	7
Ponderación (1-5) Oportunidades	4	4	5	4	4		
Ponderación (1-5) Amenazas	4	4	4	5	3	3	5

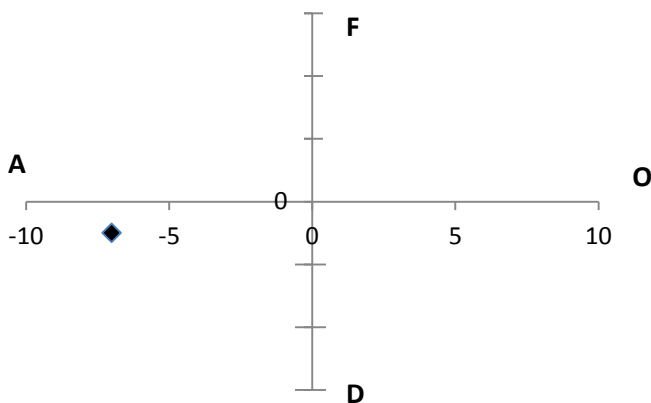
$$\text{Oportunidades: Fr (O) = (5*1) + (4*4) = 21}$$

$$\text{Amenazas:Fr (A) = (5*2) + (4*3) + (3*2) = 28}$$

$$\text{Resultante por eje = Fr (O) - Fr (A) = 21 - 28 = -7}$$

$$\text{Resultante por eje = -7}$$

Ubicación de resultantes por ejes:



**Anexo 15: Resumen de investigaciones realizadas sobre posicionamiento.**

Autores	Objetivo principal de la investigación	Etapas	Técnicas empleadas
<b>BigneAlcañiz 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>• Pretest (50 mujeres)</li> </ul>
		2. Definición de posibles motivos determinantes de la elección del establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica de grupo (10 mujeres de diferentes edades)</li> </ul>
		3. Medición de las percepciones de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>
		4. Determinación del posicionamiento de los establecimientos objeto de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis factorial por correspondencias (SPSS)</li> <li>• Mapas perceptuales</li> </ul>
		5. Identificación de los principales motivos subyacentes en la elección del punto de venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis factorial por componentes principales (SPSS)</li> </ul>
<b>Varela Mallouet al. (2002)</b>	Imagen y posicionamiento de establecimientos minoristas	1. Identificación del mercado competitivo	No especificada
		2. Definición de atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de discusión (grabados en audio y video)</li> </ul>
		3. Medición de las percepciones de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas en domicilios particulares</li> </ul>
		4. Procesamiento de datos y definición de factores principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis factorial de correspondencias (SPSS)</li> </ul>
		5. Análisis del posicionamiento ocupado por cada establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapas perceptuales</li> </ul>
		6. Identificación de competidores y posibles huecos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis <i>cluster</i></li> <li>• Mapas perceptuales</li> </ul>

Autores	Objetivo principal de la investigación	Etapas	Técnicas empleadas
Clemente Ricolfe y Gómez Layana (2006)	Posicionamiento de restaurantes de comida rápida	1. Selección de las marcas competidoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los niveles de ventas</li> <li>• Nivel de notoriedad de la marca</li> </ul>
		2. Identificación de atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Revisión bibliográfica</li> </ul>
		3. Medición de las percepciones de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>
		4. Procesamiento de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis factorial de correspondencias (DYANE 3)</li> </ul>
		5. Análisis de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de posicionamiento</li> </ul>
Quevedo Puente y San Martín Gutiérrez (2000)	Posicionamiento y clasificación de entidades financieras	1. Identificación de atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretest del cuestionario</li> </ul>
		2. Medición de las percepciones de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>
		3. Procesamiento de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis factoriales de correspondencias múltiples (SPSS/PC+ 7.5 y SPAD 3.21)</li> </ul>
		4. Definición de factores	
		5. Análisis de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapas de posicionamiento</li> </ul>
		6. Clasificación de los individuos muestrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis <i>cluster</i></li> </ul>
Valls, Sierra y Ochoa (2004)	Posicionamiento de destinos turísticos españoles	1. Determinación de las dimensiones relevantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámicas de grupo con expertos</li> </ul>
		2. Medición de las percepciones de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta telefónica</li> </ul>
		3. Análisis comparativo entre las marcas (Destinos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalamiento multidimensional</li> <li>• Análisis <i>cluster</i> (SPSS y Answer Tree)</li> <li>• Mapa de percepción</li> </ul>
		4. Análisis de las percepciones por segmentos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráficos simples</li> </ul>

Autores	Objetivo principal de la investigación	Etapas	Técnicas empleadas
<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)	• Entrevistas personales (semiestructuradas y en profundidad) a profesionales del sector
		2. Identificación de atributos	• Entrevistas personales en profundidad
		3. Selección del procedimiento de muestreo	
		4. Medición de las percepciones de los consumidores	• Cuestionario
		5. Procesamiento de los datos	• Análisis factorial de correspondencias
		6. Definición de factores principales	
		7. Análisis de resultados	• Mapa de posicionamiento
<b>LiberosHoppe (2002)</b>	Posicionamiento de empresas de comercio electrónico	1. Selección de las empresas en estudio	• Análisis de cuotas de mercado
		2. Determinación de los atributos	No especificada
		3. Medición de las percepciones de los consumidores	• Cuestionario
		4. Procesamiento de los datos	• Análisis factorial de correspondencias (SPSS)
		5. Análisis de resultados	• Mapa de posicionamiento
<b>Almeida Sardiñas, Lidia Rosa (2014)</b>	Estrategia de posicionamiento para Parador de carretera	1. Identificación y selección del mercado competitivo.	• No identificada
		2. Selección de los atributos de imagen	• Entrevistas personales (semiestructuradas y en profundidad) a profesionales del sector
		3. Medición de las percepciones de los consumidores	• Encuestas
		4. Procesamiento de los datos	• Gráficos estadísticos
		5. Análisis del posicionamiento	• Mapa de percepción de posicionamiento.

Fuente: Elaborado por el autor a partir de Almeida Sardiñas (2014) y Pérez Gosende (2009).

## Anexo 16: Coeficiente Alpha de Cronbach.

El procedimiento utilizado por los autores para la medición de la **Fiabilidad del Constructo** ha sido el **Coeficiente Alfa de Cronbach( $\alpha$ ) (1951)**. Ello se debe a las bondades que el mismo presenta:

- Es uno de los más utilizados en este tipo de investigación en el ámbito mundial, lo que le ha conferido gran popularidad y demostrado la validez de su aplicación.
- Permite calcular la fiabilidad interna cuando cada ítem es objeto de calificación en varios puntos, lo que se corresponde, precisamente con el tipo de escala LIKERT que se sugiere utilizar en la presente METODOLOGIA.

### Procedimiento de cálculo:

El **Coeficiente Alfa ( $\alpha$ )** propuesto por Cronbach (1951) refleja el grado en que covarían los ítems que constituyen el cuestionario, es, por tanto, un indicador de la **Consistencia Interna** del cuestionario.

### Fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^n \sigma_j^2}{\sigma_x^2} \right) \quad (1)$$

### donde:

n: número de ítems del cuestionario

$\sum_{j=1}^n \sigma_j^2$ : suma de la varianza de los ítems

$\sigma_x^2$ : Varianza en las puntuaciones en el cuestionario.

Que ( $\alpha$ ) es una función directa de las covarianzas entre los ítems, indicando, por tanto, la consistencia interna del cuestionario, tal vez se pueda apreciar más directamente si se expresa su fórmula en función explícita de dichas covarianzas, la que viene dada por:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^n \text{cov}(j,k)}{\sigma_x^2} \right) \quad (2)$$

Queda claro que según **(2)** que **( $\alpha$ )** aumenta al aumentar las covarianzas entre los ítems, si se tiene en cuenta que:

$$\alpha = \frac{n(r_1)}{1 + [(n-1)r_1]}$$

donde:

n: número de ítems

$r_1$ : cociente entre la covarianza media de los ítems y su varianza media.

**Observación importante:**

Esta última fórmula de  $\alpha$  no es otra cosa que la aplicación de la progresión de Spearman – Brown a  $r_1$ , índice éste que constituye una estimación de la fiabilidad de cada ítem, por lo que mediante él se obtiene la fiabilidad global del cuestionario.

**Anexo 17: Encuesta para medir percepción de los consumidores del Restaurante “Café Cienfuegos”.**

Estimado cliente del Restaurante “Café Cienfuegos” es de nuestro interés conocer su percepción de los siguientes atributos con respecto a los Restaurante que a continuación se señalan.

Por favor marque de acuerdo con la siguiente escala:

(1) Nada Importante. (2) Poco Importante. (3) Medianamente adecuado.

(4) Adecuado. (5) Muy Adecuado. (0) No sé

Atributos/ Attributes	Restaurantes/ Restaurants					
	R1	R2	R3	R4	R5	R6
1. Información/Information						
2. Accesibilidad/accessibility						
3. Rapidez del servicio/rapidity of service						
4. Limpieza e higiene/cleaning and hygiene						
5. Hospitalidad y Atención/Hospitality and attention						
6. Variedad del producto/variety of product						
7. Precio/Price						
8. Ambiente y decoración/environment and decoration						
9. Calidad del producto/quality of product						
R1: Restaurante “El Lagarto” / Restaurant “El Lagarto”						
R2: Restaurante “Palacio de Valle” /Restaurant “Palacio de Valle”						
R3: Restaurante “Casa Verde” / Restaurant “Casa Verde						
R4: Restaurante “Finca del Mar” / Restaurant “Finca del Mar”						
R5: Restaurante “Casa Prado” /Restaurant “Casa Prado”						
R6: Restaurante ”Café Cienfuegos” / Restaurant ”Café Cienfuegos”						

## Anexo 18: Análisis SPSS Encuesta a Consumidores.

### W de Kendall(a)

#### Estadísticos de contraste

N	9
Wde Kendall(a)	,633
Chi-cuadrado	28,492
gl	5
Sig. asintót.	,000

#### a Coeficiente de concordancia de Kendall

### Análisis de fiabilidad

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	9	100,0
Excluidos (a)	0	,0
Total	9	100,0

A Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbac	N de elemento
,751	9

### **Anexo 19: Cuestionario para el criterio de especialistas.**

Valore los siguientes criterios relativos al sistema de acciones 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.

<b>Criterios</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Enfoque sistémico:</b> La interrelación entre cada una de las variables y las acciones que para cada una de estas se propone, es adecuada					
<b>Orientación a la acción:</b> Cada una de las acciones concretas implica pasos para el desarrollo y perfeccionamiento de una mejor posición del restaurante					
<b>Flexibilidad:</b> Las acciones permiten la asimilación racional de cambios que se producen en los objetivos estratégicos del objeto de estudio práctico					
<b>Orientación al cliente:</b> La concepción y desarrollo de las acciones debe estar orientada a la satisfacción de necesidades del cliente					

**Fuente: Elaborado por el autor a partir de Ríos 2015.**

**Observaciones:**